



Niko Perera

Muistelu- ja tarinankerrontapalvelun liiketoimintamallin kehittäminen kuluttajamarkkinoille

Sähkötekniikan korkeakoulu

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi diplomi-insinöörin tutkintoa varten.

Espoossa 20.11.2017

Valvoja: Prof. Heikki Hämmäinen

Ohjaaja: DI Ilkka Tiainen

Tekijä: Niko Perera

Työn nimi: Muistelu- ja tarinankerrontapalvelun liiketoimintamallin kehittäminen kuluttajamarkkinoille

Päivämäärä: 20.11.2017

Kieli: Suomi

Sivumäärä: 9+77

Tietoliikenne- ja tietoverkkotekniikan laitos

Professori: Tietoverkkotalous

Koodi: S-38

Työn valvoja: Prof. Heikki Hämmäinen

Työn ohjaaja: DI Ilkka Tiainen

Diplomityössä kehitetään case-yrityksen, ikäihmisille suunnatun, muistelu- ja tarinankerrontapalvelun olemassa olevaa liiketoimintamallia kuluttajamarkkinoille. Tutkimuksen teoriaosassa tutkitut muistelutoiminta, ikäihmisten teknologian käyttö ja kuluttajakäyttäytyminen sekä Internet-palveluiden ansainta- ja hinnoittelumallit muodostavat työn pohjan.

Määrällinen kyselytutkimus toteutettiin varmentamaan kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehdyt oletukset. Nämä liittyvät ikäihmisten ja heidän läheisten välisiin suhteisiin, palvelun käyttöön yhdessä sekä palvelun ostamiseen ja hinnoitteluun. Liiketoimintamallin kehittämiseen käytettiin STOF-metodia, jonka pääpaino oli palvelu ja talous osa-alueiden kriittisissä menestystekijöissä ja niihin liittyvissä suunnittelutekijöissä.

Tuloksena havaittiin ikäihmisten läheisten tärkeä rooli palvelun ostajina sekä avustavina käyttäjinä. Näitä hyödynnetään toteuttamalla palveluun avustajatili, joka laajentaa palvelun kohderyhmää ja monipuolistaa arvolupausta. Lisäksi Freemium-malli todettiin sopivaksi ansaintamalliksi, joka yhdessä uudelleen määritellyn hinnoittelun avulla mahdollistaa palvelun hyväksyttävän kannattavuuden ja helpottaa asiakkaiden houkuttelemista ja säilyttämistä.

Avainsanat: Freemium-malli, Internet-palveluiden ansaintamallit, STOF-malli, ikäihmisten teknologian käyttö ja kuluttajakäyttäytyminen, siirtyminen olemassa olevasta liiketoimintamallista uuteen

Author: Niko Perera

Title of thesis: Developing a business model for a recollection and storytelling service for consumer market

Date: 20.11.2017

Language: Finnish

Number of pages: 9+77

Department of Communications and Networking

Professorship: Communications Ecosystem

Code: S-38

Thesis supervisor: Prof. Heikki Hämmäinen

Thesis advisor: M.Sc (Tech.) Ilkka Tiainen

This thesis is about case company's recollection and storytelling service and developing its existing business model for consumer market. Reminiscence, technology use and consumer behaviour of older adults and online revenue models studied in the theory part form the basis of the work.

A quantitative user survey was conducted to confirm the assumptions based on literature review. These relate to relations between older adults and their close relatives, using the service together, purchasing the service and pricing of the service. STOF-method was used to develop the business model. Focus in STOF-method was in critical success factors of service and finance domains, and design issues related to those.

As a result, it was identified that close relatives of older adults have an important role as buyers and assisting users in the service. These are utilised by implementing an assistant account, which extends the target group of the service and diversifies the value proposition, into the service. Additionally, freemium model was found as a suitable revenue model, and together with re-determined pricing, it allows acceptable profitability for the service and makes it easier to attract and retain customers.

Keywords: Freemium-model, online revenue models, STOF-model, technology use and consumer behavior of older adults, transition from an existing to a new business model

Alkusanat

Tämä työ ei olisi ollut mahdollista ilman ohjaajaani Ilkka Tiaista, jota haluan kiittää aiheen tarjoamisesta, ohjaamisesta ja tuesta. Viikoittaiset yhteiset keskustelumme ovat olleet antoisia. Lisäksi olen kiitollinen valvojalleni professori Heikki Hämmäiselle diplomityön valvomisesta ja annetuista palautteista.

Lisäksi tahdon kiittää perhettäni ja läheisiä sekä tyttöystävääni Lauraa perheineen kaikesta tuesta opintojeni ja erityisesti diplomityön aikana. Olen kiitollinen myös opiskeluaikani viimeisten vuosien työnantajalleni Tectorille sekä jalkapallojoukkueelleni GrIFK:lle, sillä näiden joustavuus työ- ja harjoitusvuorojen suhteen mahdollistivat opintojen, työnteon ja jalkapallon pelaamisen yhdistämisen.

Lopuksi tahdon vielä kiittää opiskelu-, työ- ja joukkuekavereitani sekä muita ystäviäni niin opintoihin kuin sen ulkopuolisiin liittyvistä hetkistä, joilla on ollut ehdottomasti positiivinen vaikutus diplomityöni tekemiselle.

Espoossa 20.11.2017



Niko Perera

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ	II
ABSTRACT.....	III
ALKUSANAT	IV
SISÄLLYSLUETTELO	V
LYHENTEET	VII
KUVAT.....	VIII
TAULUKOT.....	IX
1 JOHDANTO	1
1.1 MOTIVAATIO	1
1.2 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -TAVOITTEET.....	2
1.3 TUTKIMUSMENETELMÄT	2
1.4 TUTKIMUKSEN RAJAUS	3
1.5 TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	3
2 MUISTELU- JA TARINANKERRONTAPALVELU (MTKP).....	4
2.1 PALVELUN HISTORIA.....	4
2.2 PALVELUN KUVAUS	5
2.3 YRITYKSEN LIIKETOIMINTA.....	7
2.4 PALVELUN HAASTEET	8
2.5 PALVELUN NYKYTILA JA TULEVAISUUDENNÄKYMÄT	9
3 KIRJALLISUUSKATSAUS	11
3.1 LIIKETOIMINTAMALLI JA SEN KEHITTÄMINEN.....	11
3.1.1 <i>Liiketoimintamallin määritelmä</i>	<i>11</i>
3.1.2 <i>Tarve olemassa olevan liiketoimintamallin uudistamiselle.....</i>	<i>12</i>
3.1.3 <i>Lähtökohdat uuden liiketoimintamallin kehittämiseksi.....</i>	<i>13</i>
3.2 STOF-MALLI	14
3.3 MUISTELEMINEN JA ELÄMÄNTARINAT	18
3.4 IKÄIHMISTEN KULUTTAJAKÄYTTÄYTYMINEN JA TEKNOLOGIAN KÄYTTÖ.....	20
3.4.1 <i>Ikäihmisten kuluttajamarkkinat</i>	<i>20</i>
3.4.2 <i>Ikäihmiset teknologian käyttäjinä.....</i>	<i>22</i>
3.5 INTERNET-PALVELUIDEN ANSAINTAMALLIT JA HINNOITTELU	26
3.5.1 <i>Free-malli.....</i>	<i>27</i>
3.5.2 <i>Paid-malli.....</i>	<i>27</i>
3.5.3 <i>Freemium-malli</i>	<i>28</i>
3.5.4 <i>Ansaintamallien soveltuvuus.....</i>	<i>29</i>
3.5.5 <i>Hinnoittelu ja laskutus.....</i>	<i>30</i>
4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	32
4.1 TUTKIMUSKYSELY	32
4.1.1 <i>Tausta.....</i>	<i>32</i>
4.1.2 <i>Tulokset</i>	<i>33</i>
4.2 STOF-METODI.....	34
4.2.1 <i>Palvelu osa-alue</i>	<i>34</i>
4.2.2 <i>Teknologia osa-alue</i>	<i>39</i>

4.2.3	<i>Organisaatio osa-alue</i>	40
4.2.4	<i>Talous osa-alue</i>	42
4.2.5	<i>Osa-alueiden tasapaino</i>	43
4.2.6	<i>Asiakasarvon kriittiset menestys- ja suunnittelutekijät</i>	44
4.2.7	<i>Verkostoarvon kriittiset menestys- ja suunnittelutekijät</i>	46
4.2.8	<i>Liiketoimintamallin kestävyys ja muuntautumiskyky</i>	48
5	ANALYYSI	50
5.1	ESISELVITYS	50
5.1.1	<i>Liiketoimintamallin uudistaminen</i>	50
5.1.2	<i>Muisteleminen ja sen vaikutukset</i>	50
5.1.3	<i>Ikäihmisten kuluttajamarkkinat</i>	51
5.1.4	<i>Ikäihmiset teknologian käyttäjinä</i>	51
5.1.5	<i>Internetpalveluiden ansaintamallit ja hinnoittelu</i>	51
5.2	TUTKIMUSKYSELY	52
5.3	STOF-MALLI	53
5.4	RATKAISUEHDOTUKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI	54
5.4.1	<i>Avustajatili</i>	54
5.4.2	<i>Freemium-malli ja jatkuva laskutus</i>	56
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
6.1	TULOKSET	60
6.2	TULOSTEN ARVIOINTI	62
6.3	TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN	63
6.4	JATKOTUTKIMUS	64
	LÄHDELUETTELO	66
	LIITE 1. TUTKIMUSKYSELYN KYSYMYKSET JA TULOKSET	73

Lyhenteet

B2B	business to business
B2C	business to consumer
CPA	cost per action
CPC	cost per click
CPM	cost per mille
EETU ry	Eläkeläisliittojen etujärjestö
MTKP	muistelu- ja tarinankerrontapalvelu
SaaS	software as a service
STOF	service, technology, organization, finance
SVT	Suomen virallinen tilasto
UN	United Nations

Kuvat

1	MTKP:n ensimmäisen version perusnäky	4
2	MTKP:n toisen version perusnäky	5
3	Aikajanan objektit: aarrearkku, ankkuri ja muistiavain	5
4	Yrityksen lyhyen tähtäimen taktikka ja pitkän tähtäimen strategia	7
5	MTKP:n kehitteillä olevan kolmannen version käyttöliittymäkuva	10
6	STOF-mallin osa-alueet (Bouwman ym. 2008)	14
7	STOF-metodi (Bouwman ym. 2008)	15
8	Asiakasarvoa muodostavat kriittiset menestystekijät sekä niihin vaikuttavat kriittiset suunnittelutekijät	17
9	Verkostolle arvoa muodostavat kriittiset menestystekijät sekä niihin vaikuttavat kriittiset suunnittelutekijät	18
10	Seniorien Internetin käyttö ja käytön useus 2016, %-osuus väestöstä (SVT 2016)	23
11	Seniorien Internetin käyttötarkoitusten yleisyys 2016, %-osuus väestöstä (SVT 2016)	23
12	Amerikkalaisten sosiaalisen median käyttäjien %-osuus väestöstä 2005–2015 (Perrin 2015)	24
13	Amerikkalaisten ikäihmisten Internetin käyttö vuonna 2016	24
14	Kulutus seuraa laskutuksen ajankohtaa	31
15	Vastaajien maksuhalukkuus sen mukaan, käyttävätkö vai eivätkö he käytä entuudestaan Internet-palveluita ja sosiaalista mediaa yhteydenpitoon isovanhempiensa kanssa	34
16	Avustajatilin logiikka	54
17	Etenemissuunnitelma avustajatilin toteutukselle	56
18	Etenemissuunnitelma Freemium-mallin ja jatkuvan laskutuksen toteutukselle	59

Taulukot

1	STOF-mallin osa-alueiden tasapaino (Bouwman ym. 2008).....	16
2	Avustajatilin tuomat muutokset liiketoimintamalliin ja niiden selitykset	55
3	Avustajatilin tuomat muutokset liiketoimintamalliin ja niiden edellyttämät aktiviteetit	56
4	Freemium-mallin ja jatkuvan laskutuksen tuomat muutokset liiketoimintamalliin ja niiden selitykset	58
5	Freemium-mallin ja jatkuvan laskutuksen tuomat muutokset liiketoimintamalliin ja niiden edellyttämät aktiviteetit.....	58

1 Johdanto

1.1 Motivaatio

Nyky-yhteiskunnassa, niin Suomessa kuin maailmalla, eletään ikäluokkien rakenteellista murrosaikaa. Ympäri maailman ikäihmisten (yli 60-vuotiaat) määrä ja suhde muihin ikäluokkiin on ollut kasvussa koko 2000-luvun ja ennusteiden mukaan tämä trendi tulee jatkuamaan koko vuosisadan (United Nations 2015). UN:n raportin (2015) mukaan yli 60-vuotiaiden ikäluokka kasvaa globaalisti nopeimmin verrattuna muihin ikäluokkiin ja seuraavan 15 vuoden aikana yli 60-vuotiaiden määrän ennustetaan kasvavan yli 50%. Suomessa tilanne on sama, sillä yli 65-vuotiaiden ikäluokka kasvaa nopealla tahdilla muiden ikäluokkien pienten kasvun (SVT 2015a). Samalla väestöllinen huoltosuhde eli lasten ja eläkeikäisten määrä sataa työikäistä kohden kasvaa nopeaa vauhtia (SVT 2015b, United Nations 2015), mikä on luonnollinen jatkumo ikäluokkien rakenteelliselle muutokselle. Tämä onkin aiheuttanut paljon keskustelua, kuinka ikäihmisistä pystytään huolehtimaan ja kuinka heidän palvelunsa pystytään takaamaan tulevaisuudessa.

Samalla erityisesti suurituloisissa maissa, kuten Suomessa, ikäihmiset kuluttavat keskimäärin eniten suhteessa muihin ikäluokkiin (United Nations 2015). Lisäksi Suomessa 65–74-vuotiaat omaavat keskimäärin suurimman nettovarallisuuden (mediaani) (SVT 2013), mikä voidaan nähdä mahdollisena ikäihmisten ostovoiman kehittymisenä, sillä viimeisen 20 vuoden ajan sekä 65–74-vuotiaiden että yli 74-vuotiaiden nettovarallisuus on osoittanut selkeästi nopeampaa kasvua verrattuna muihin ikäluokkiin. Tämä voidaan selittää ikärakenteiden muutoksella. Tämän päivän trendinä on myös lisääntynyt palveluiden kulutus suhteessa kestokulutustavaroiden kulutukseen (Solomon, Russell-Bennett & Previte 2012). Seuraavan 15 vuoden aikana yli 60-vuotiaiden kulutukselle odotetaan reilua kasvua ja ennusteiden mukaan se tulee vuonna 2030 vastaamaan 51% urbaanialueiden kulutuksesta teollisuusmaissa. Tämä johtuu suurelta osin kallistuvista terveydenhuollon kustannuksista, mutta myös muiden palveluiden ja tuotteiden kulutus tulee kasvamaan (McKinsey Global Institute 2016).

Ikäihmiset ovat myös kiinnostuneista palveluista ja haluavat ostaa niitä, mutta ongelmaksi ovat muodostuneet palvelun tarjoajan luotettavuus, omiin tarpeisiin vastaavien palveluiden löydettävyyden ja hinta (EETU ry 2015). Kun huomioidaan ikäihmisten kasvava kulutus ja kiinnostus palveluita kohtaan, heidän potentiaalinen ostovoima ja muutokset ikärakenteissa sekä huoltosuhteessa, voidaan todeta, että erilaisille ikäihmisille suunnatuille sähköisille hyvinvointi- ja terveyspalveluille eli eHealth-palveluille voi olla kysyntää nyt ja tulevaisuudessa. Erilaiset eHealth-yritykset ovatkin nykyään rahoittajien ja riskipääomasijoittajien suosiossa (Lorenzetti 2015).

Tämän diplomityön tarkoitus on kehittää kuluttajamarkkinan liiketoimintamallia case-yrityksen ikäihmisille suunnatulle Internet-pohjaiselle muistelu- ja tarinankerrontapalvelulle, josta tässä työssä käytetään lyhennettä MTKP. MTKP voidaan ominaisuuksiensa puolesta pitää eHealth-palveluna, mutta esittelyssä, myynnissä ja vähäisessä markkinoinnissa se kommunikoidaan ennemminkin ihmisten muistojen ja elämäkokemuksen mittaamatonta arvoa painottavana elämäntarinapalveluna. Palvelun myynti on toistaiseksi keskittynyt vain yritys- ja yhteisömyyntiin, mutta nyt case-yrityksen tarkoituksena on kohdentaa palvelua kuluttajamarkkinoille. Työssä tutkitaan erilaisia Internet-palveluiden ansaintamalleja, muis-

telutoiminnan vaikutuksia sekä ikäihmisten Internetin käyttöä ja heidän kuluttajakäyttäytymistä. Työn tutkimuksessa hyödynnetään määrällistä tutkimuskyselyä sekä laadullista STOF-metodia.

1.2 Tutkimuskysymykset ja -tavoitteet

Tämä tutkimus on case-tutkimus, jossa diplomityön toimeksiantajalle, muistelu- ja tarinankerrontapalvelua kehittäväälle yritykselle, kehitetään kuluttajamarkkinoille sopivaa liiketoimintamallia. Tällä tutkimuksella on yksi päättämiskysymys sekä useampi tarkentava alätutkimuskysymys:

- TK1: Mitä erilaisia ansaintamalleja senioreille suunnatussa Internet-pohjaisessa muistelu- ja tarinankerrontapalvelussa voidaan käyttää?
 - TK1.1: Miten löydetty mallit soveltuvat case-yrityksen palvelulle?
 - TK1.2: Mitä mahdollisia arvoverkostoja palvelun ympärille voisi muodostaa?
 - TK1.3: Millaista on kohderyhmän kuluttajakäyttäytyminen ja kuinka löydetty mallit tavoittavat kohderyhmän?
 - TK1.4: Toimiiko palvelu nykyisellään vai vaatiiko se muutoksia, jotta löydettyjä malleja voidaan hyödyntää?

Tutkimuksen päätavoitteena on kehittää MTKP:lle sopiva liiketoimintamalli kuluttajamarkkinoille. Tämän kannalta on olennaista tutkia ikäihmisten sekä heidän lähipiirin kuluttajakäyttäytymistä sekä Internet-palveluiden liiketoimintamalleja. Lisäksi tavoitteena on löytää, mitä arvoa tuottavia komponentteja palvelussa on tai voisi olla ja mille tahoille ne tuottavat arvoa. Palveluun pyritään myös luomaan lisäarvoa tuottavia ominaisuuksia, joilla parannetaan palvelun liiketoimintaa.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan siten, että aluksi suoritetaan kirjallisuuskatsaus, jonka tarkoituksena on:

- määritellä liiketoimintamalli ja tarve tämän uudistamiselle
- ymmärtää työssä myöhemmin hyödynnettävää STOF-mallia
- tutustua MTKP:n keskiössä olevaan muistelutoimintaan ja sen hyötyihin
- ymmärtää MTKP:n kohderyhmää eli ikäihmisiä kuluttajina ja teknologian käyttäjinä
- löytää Internet-palveluille sekä erityisesti MTKP:lle sopivia ansaintamalleja.

Kirjallisuuskatsauksen löydösten ja niistä muodostettujen ideoiden pohjalta suoritetaan kvantitatiivinen tutkimuskysely, jonka tarkoitus on varmentaa ja täsmentää kirjallisuuskat-

sauksesta johdettuja oletuksia sekä näiden pohjalta syntyneitä MTKP:n kehitysideoita. Tämän jälkeen tutkimuskyselyn tulokset analysoidaan ja näiden pohjalta rakennetaan MTKP:lle sopiva liiketoimintamalli STOF-mallia hyödyntäen.

1.4 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus ja liiketoimintamallin kehittäminen painottuvat B2C-markkinaa, mutta myös B2B-markkinoita käsitellään sikäli, mikäli ansaintamalli ja arvoverkostot mahdollistavat kulluttajien tavoittamisen erilaisten kumppanuuksien kautta. Tutkimuksessa liiketoimintamallin pohjana on case-yrityksen nykyinen liiketoimintamalli, jota uudistetaan STOF-mallin mukaan. Tutkimuksessa käytettävän STOF-metodin kaikki vaiheet huomioidaan, mutta pääpaino on palvelu ja talous osa-alueella. Erillistä arvoverkostoanalyysiä ei suoriteta, vaan arvoverkostoja käsitellään STOF-mallin organisaatio osa-alueen yhteydessä. Uuden liiketoimintamallin edellyttämät uudet ominaisuudet sekä muutokset palvelun käyttöliittymässä kuvaillaan teoreettisesti, mutta käyttöliittymäpiirroksia ei tehdä. Muutosten aiheuttamien kustannusten suuruusluokka ja toteuttamiskelpoisuus pyritään arvioimaan, mutta erillistä kustannuslaskelmaa tai -arviota ei suoriteta.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Toisessa kappaleessa esitellään toimeksiantajan palvelu, jonka liiketoimintamallia työssä kehitetään. Tämä pitää sisällään palvelun kuvauksen ja historian sekä kuvauksen case-yrityksen liiketoiminnasta. Lisäksi kappaleessa keskustellaan palvelun haasteista, nykytilasta ja tulevaisuudennäkymistä.

Kolmas kappale käsittelee työn teoriaosuutta. Kirjallisuuskatsauksessa esitellään teoria, joka muodostaa pohjan työlle ja siinä kehitettävälle liiketoimintamallille. Teoriaosuus käsittelee yleisesti liiketoimintamalleja ja niiden kehittämistä, muistelutoimintaa, ikäihmisten kuluttajaryhmää ja heidän teknologian käyttöä sekä Internet-palveluiden ansaintamalleja ja hinnoittelua.

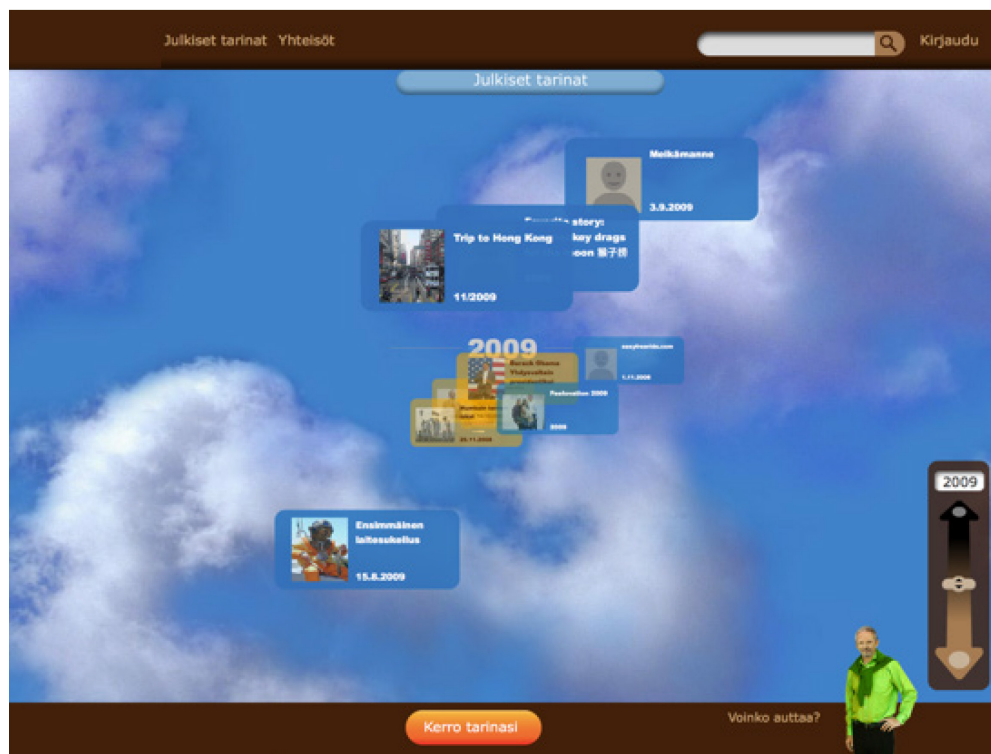
Neljännessä kappaleessa suoritetaan työn tutkimus, joka pitää sisällään tutkimuskyselyn ja liiketoimintamallin rakentamisen STOF-metodilla. Viidennessä kappaleessa analysoidaan kirjallisuuskatsauksen, tutkimuskyselyn ja STOF-mallin tulokset. Lisäksi kappaleessa esitetään ja analysoidaan ratkaisuehdotukset toimeksiantajalle. Työn kuudes kappale sisältää tutkimuksen johtopäätökset, jotka koostuvat tulosten esittelystä, arvioinnista ja hyödyntämisestä sekä jatkotutkimuskohteiden pohdinnasta.

2 Muistelu- ja tarinankerrontapalvelu (MTKP)

Tässä kappaleessa perehdytään tutkimuksessa käsiteltävään toimeksiantajan muistelu- ja tarinankerrontapalveluun. Kappale sisältää palvelun kuvauksen sekä lyhyen katsauksen palvelun historiaan ja case-yrityksen liiketoimintaan. Lisäksi kappaleessa pohditaan palvelun haasteita ja tulevaisuudennäkymiä. Kappaleen tiedot pohjautuvat case-yrityksen toimitusjohtajan haastatteluihin sekä omakohtaiseen tietoon aiemmista työtehtävistä yrityksessä.

2.1 Palvelun historia

Tässä diplomityössä kehitetään kuluttajamarkkinan liiketoimintamallia suomalaiselle case-yritykselle, jonka päätuotteena on ikäihmisille suunnattu muistelu- ja tarinankerrontapalvelu. Vuonna 2007 perustetun case-yrityksen visiona on Internet-palvelun kautta luoda maailma, jossa ihmiskunnan historia tallennetaan ja jaetaan siten, että jokaisen yksilön elämäntarina on siinä osallisena. Vuonna 2009 yritys lanseerasi julkiseen käyttöön ensimmäisen, kuvassa 1 esitetyn, versionsa selainpohjaisesta Internet-palvelusta ja vuotta myöhemmin se sai ensimmäisen suuremman yritysasiakkaan. Sittenkin, käyttäjiltä saadun palautteen ja havaittujen puutteiden vuoksi, palvelu uudistettiin vuonna 2016. Palvelun toisen version käyttöliittymä nähdään kuvasta 2. Palvelu tarjoaa tietokoneilla, tableteilla ja älypuhelimilla toimivan alustan, jonka kautta yksilöt ja yhteisöt voivat taltioida ja jakaa muistojaan ja elämäntarinoitaan. Tämän tutkimuksen yhteydessä käytetään tästä muistelu- ja tarinankerrontapalvelusta lyhennettä MTKP.



Kuva 1 MTKP:n ensimmäisen version perusnäköymä



Kuva 2 MTKP:n toisen version perusnäkökulma

2.2 Palvelun kuvaus

MTKP koostuu julkisesta ja yksityisestä puolesta sekä yhteisöistä. Kuvassa 2 esitetään palvelun peruskomponentit, joita ovat kolmiulotteinen aikajana, karttanäkymä sekä aikajanalla selattavat, kuvan 3 kuvaamat, objektit: käyttäjien luomat tarinat (aarrearkut), historialliset ankkuritapahtumat (ankkurit) ja muistiavaimet (avaimet). Aikajanalla palvelun käyttäjä voi liikkua ajassa käyttöliittymän liukusäätimellä, jolloin aikajanalla olevat objektit liikkuvat syvyys-suunnassa. Klikkaamalla aikajanalla olevia objekteja pääsee käyttäjä tarkastelemaan näytölle avautuvaa tarinaa.



Kuva 3 Aikajanalla olevat objektit: aarrearkku, ankkuri ja muistiavain

Palvelun tärkein yksittäinen komponentti on käyttäjän kertoma tarina eli sininen aarrearkku. Tarinan voi kertoa videon, äänen, kuvan tai tekstin avulla ja halutessaan tarinaan voi luoda

useita sivuja ja yhdistää eri medioita. Tarinan voi videoida, nauhoittaa tai kirjoittaa suoraan palvelun käyttöliittymässä tai vaihtoehtoisesti ladata tiedostona käytettävältä päätelaitteelta. Ennen tarinan tallentamista käyttäjää pyydetään kertomaan tarinan otsikko, tapahtumapaikka ja -aika sekä jakamistapa (julkinen, yksityinen tai yhteisö). Lisäksi käyttäjää pyydetään merkitsemään tarinan tapahtumapaikka maailmankartalle. Tallentamisen jälkeen tarina ilmestyy siihen aikajanaan, johon käyttäjä sen on jakanut. Kun käyttäjän kertoma tarina avataan, nähdään tarinan lisäksi tallentamisen yhteydessä kerätyt tiedot (otsikko, tapahtumapaikka ja -aika), tarinankertojan nimi ja ikä sekä jaettava tarinalinkki ja Facebook-jakopainike.

Käyttäjien lisäämien tarinoiden lisäksi aikajanalla esiintyy ankkuritapahtumia ja muistiavaimia. Ankkuritapahtumat ovat palvelun tarjoajan (julkinen puoli) tai yhteisön ylläpitäjän (yhteisöt) lisäämiä historiallisia tapahtumia, joilla on aika ja paikka. Ne auttavat rakentamaan historiaa palvelun aikajanelle ja niiden avulla käyttäjät voivat kertoa kyseiseen tapahtumaan liittyviä omia muistojaan. Muistiavaimet ovat kysymyksiä, jotka on suunniteltu herättämään muistoja ja tätä kautta auttamaan käyttäjiä muistelussa ja tarinankerronnassa.

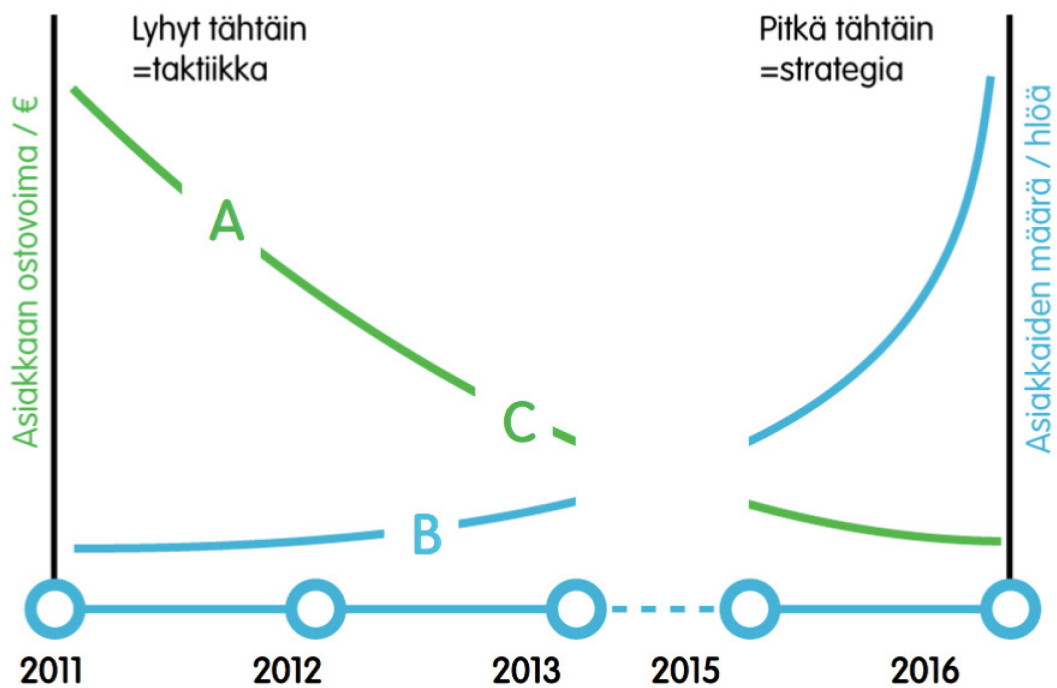
Palvelun yksityinen puoli koostuu pelkästään käyttäjän omista tarinoista ja vain käyttäjällä itsellään on oikeudet oman yksityisen aikajanan näkemiseen ja hallitsemiseen. Kullakin palvelun käyttäjällä on siis oma yksityinen aikajana. Yksityisen puolen tarkoitus on rakentaa käyttäjän omaelämäkertaa sekä päästä kokeilemaan palvelua turvallisesti ilman, että lisätty tarinaa näkyy julkisesti kaikille käyttäjille. Rekisteröitymällä palveluun käyttäjä saa käyttöönsä viisi yksityistä tarinaa. Käytettyään nämä viisi yksityistä tarinaa käyttäjä voi jatkaa palvelun käyttöä julkisella puolella tai halutessaan ostaa Vip-lisenssin, joka tarjoaa rajoittamattoman ja ikuisen MTKP:n käytön.

Palvelun julkinen puoli on kaikille avoin aikajana, jonka käyttö on täysin ilmaista. Tarinoita pääsee tarkastelemaan kuka tahansa nettisivuston vierailija. Tarinoiden taltioimista varten käyttäjän on kuitenkin rekisteröidyttävä palveluun.

Yhteisöt ovat yrityksille tai yhteisöille, kuten suvuille, palvelutaloille tai historyayhdistyksille suunnattuja maksullisia ja suljettuja aikajanoja, joihin pääsy vaatii erillisen kutsun yhteisön ylläpitäjältä. Yhteisömyynti on toteutettu siten, että case-yritys on ottanut yhteyttä potentiaaliin asiakkaisiin ja tehnyt tarjouksen, joka sisältää yhteisön toiveiden mukaisen määrän käyttöoikeuksia palveluun sekä mahdollisesti digitointipalveluja, konsultointia ja tukipalveluita. Tarjouksissa on myös huomioitu erilaisten yhteisöjen erityistoiveet. Esimerkiksi eräs historyayhdistys halusi taltioida yhteisönsä digitaaliseen muotoon muun muassa haastatteluita, valokuvia, asiakirjoja ja esineitä. Yhdistys halusi, että nämä taltioitavat tarinat voidaan identifoida kymmenillä erilaisilla tietokentillä, joita palvelun perustoiminnot eivät pystyneet tarjoamaan. Lisäksi palvelun hakutoiminnon tuli pystyä hakemaan tarinoita kaikilla vaadituilla tietokentillä. Näin ollen tarjoukseen sisällytettiin ohjelmistokehityksestä aiheutuvat kulut ja täten yhdistykselle pystyttiin räätälöimään toivomusten mukainen yhteisö. Yhteisöjä voidaan siis räätälöidä asiakkaan toivomuksien mukaan.

2.3 Yrityksen liiketoiminta

Kuvassa 4 on kuvattu yrityksen strategia, joka on ollut aloittaa palvelun myynti aluksi maksullisena räätälöitävänä palveluna yrityksille ja yhteisöille, ja lopulta kuluttajapalveluna yksityishenkilöille. Yritysmyynti vaatii luonnollisesti yrityksen henkilöstöltä paljon työtä liittyen yhteydenottoon, myyntiin, suunnitteluun ja konsultointiin. Ajatuksena on ollut, että palvelua kehitetään jatkuvasti yritysmyyntistä saatavilla tuloilla. Samalla palvelun käyttäjämäärät nousevat ilmaisen julkisen puolen ansiosta. Käyttäjämäärien kohotessa ja ohjelmiston ollessa täysin valmis yritys aikoo muuttaa toimintaansa siten, että henkilöresursseja ja manuaalista työtä vaativaa B2B-myyntiä vähennetään ja yhteisöjä sekä niiden komponentteja voidaan ostaa suoraan palvelusta. Lisäksi aluksi ilmaisena julkisena puolena toimivan kuluttajamarkkinan ansiosta käyttäjien määrän on odotettu kasvavan siten, että suuren kiinnostuksen myötä kuluttajat ovat valmiita maksamaan yksityisyydestä ja myöhemmin toteutettavista lisäarvopalveluista. Aluksi tuottojen piti siis tulla yhteisömyynneistä (B2B), haastattelupaketeista (B2C), Vip-lisenssistä (B2C) sekä palvelun sisällä myytävistä lisäominaisuuksista. Myöhemmin kuluttajakäyttäjien määrän lisääntyessä ansainnan oli tarkoitus siirtyä B2B-myyntistä B2C-myyntiin, jossa kuukausi- tai vuosimaksuilla kuluttajat ostaisivat niin sanotun Premium-version, jossa kuluttaja saa käyttöönsä rajattomasti yksityisiä tarinoita ja erilaisia lisäarvopalveluita.



Kuva 4 Yrityksen lyhyen tähtäimen taktiikka ja pitkän tähtäimen strategia

Palveluun ei kuitenkaan missään vaiheessa kehitetty mitään erikseen ostettavia lisäominaisuuksia, vaikka niistä on keskusteltu yrityksen sisällä, eikä käyttäjämäärät ole nousseet toivotulla tavalla. Myöskään suora haastattelupaketin tai Vip-lisenssin ostomahdollisuutta palveluun ei kehitetty, vaan tilauksen tekeminen oli palvelun ensimmäisessä versiossa piilotettu pienen ja huomaamattoman linkin taakse. Mikäli kuluttaja onnistui tekemään tilauksen, joutui tämä jäämään odottamaan yhteydenottoa jatkotoimenpiteistä ja laskutuksesta yritykseltä.

Ainoat tulolähteet kuluttajapuolelta olivat siis haastattelupaketti (300€) ja Vip-lisenssi (100€), joita on myyty vain joitain kymmeniä kappaleita. Vip-lisenssi on tuote, joka antaa käyttäjälle rajattoman määrän yksityisiä tarinoita, elinikäisen käyttöoikeuden palveluun sekä osallisuuden käyttäjien ydinryhmässä (kannatusjäsen). Ainoa todellinen hyöty on siis rajaton määrä yksityisiä tarinoita, sillä käytännössä jokaisella rekisteröityneellä käyttäjällä on muutenkin ollut elinikäinen käyttöoikeus palveluun. Haastattelupaketti on tuote, joka pitää sisällään enintään kolme tuntia kestävä haastattelukäynnin asiakkaan luona, haastattelun, tarinoiden taltioinnin palvelun avulla, tarinoiden jakamisen palvelussa asiakkaan haluamille henkilöille sekä Vip-lisenssin. Haastattelupakettia ja Vip-lisenssiä on ostettu lähinnä kannatusmielessä tai lahjaksi ikäihmisille.

Yrityspuolen myynnissä yritys on ollut yhteydessä muutama sataan yritykseen, yhdistykseen ja yhteisöön. Näistä yhteydenotoista noin 5% on johtanut tilauksiin, joiden suuruusluokka on tuhansia tai kymmeniä tuhansia euroja tilauksesta riippuen. Tilaukset ovat pitäneet sisällään oman yhteisön ja käyttöoikeudet palveluun halutulle määrälle jäseniä, koulutusta ja tarinoiden taltiointia sekä ohjelmistokehitystä oman yhteisön räätälöintiä varten. Tilaukset on laskutettu puoliksi ennakoon, koska tilausten tuotoilla on rahoitettu ohjelmistokehitysprojekteja, jotka on ulkoistettu Intiaan paikalliselle ohjelmistokehitysyritykselle. Yritys toimii siis toistaiseksi projektiliiketoimintamallilla, jossa asiakkaille myydään toteutettavia projekteja eikä valmista palvelua.

Yrityksen liiketoimintaa rahoitetaan projektien myynnin lisäksi yksityishenkilöiden rahoituksella sekä erilaisten rahoitushakemusten kautta. Yrityksen vahvuutena on useiden vuosien aikana kehittynyt laaja ja monialainen verkosto sekä erittäin kustannustehokas toiminta. Yrityksen operatiiviset kustannukset on onnistuttu pitämään äärimmäisen pieninä. Lisäksi myyntiprovisiosopimuksia, korkeakoulujen opinnäytetöitä ja harjoitteluja sekä osaamissijoituksia (sweat equity) (Leskelä 2015) hyödyntämällä henkilöstökustannuksista on saatu hyvin maltillisia. Käytännössä yrityksen työntekijät ovat siis korkeakoulujen harjoittelijoita ja opinnäytetyöntekijöitä sekä asiantuntijoita, jotka maksavat yrityksen vähemmistöosuuksia työllensä. Lisäksi myynti tapahtuu provisiomallilla eli myyjä saa korvauksen vain toteutuneista kaupoista. Yrityksen suurimman kustannukset ovat alihankintatyönä tehtävät ohjelmistokehitysprojektit.

2.4 Palvelun haasteet

Yrityksen tavoitteena on ollut rakentaa äärimmäisen helppokäyttöinen ja laadukas, ostovoimaisille ikäihmisille suunnattu palvelu, josta ollaan valmiita maksamaan ja jota kenen tahansa on vaivatonta käyttää. Palvelun ensimmäisen version suurimmat ongelmat olivat kuitenkin kolmiulotteisesta aikajanasta, heikosta optimoinnista ja värimaailman sekä objektien päällekkäisyydestä aiheutunut sotkuinen ja käytettävyydeltään heikko käyttöliittymä. Yrityksen mukaan palvelun käyttäjät ovat pitäneet palvelun ideaa erinomaisena, mutta ensimmäisen versio ei ollut tarpeeksi moderni.

Vuonna 2014 aloitettu palvelun toisen version suunnittelu toi mukanaan monia haasteita. Kuten aiemmin todettiin, palvelun ohjelmistokehitys toteutettiin alihankintatyönä Intiasta ja rahoitettiin uusilla räätälöidyillä yhteisömyynneillä. Ongelmaksi muodostui se, että asiakasyritysten vaatimuksien toteuttaminen vei odotettua enemmän kustannuksia, joten palvelun

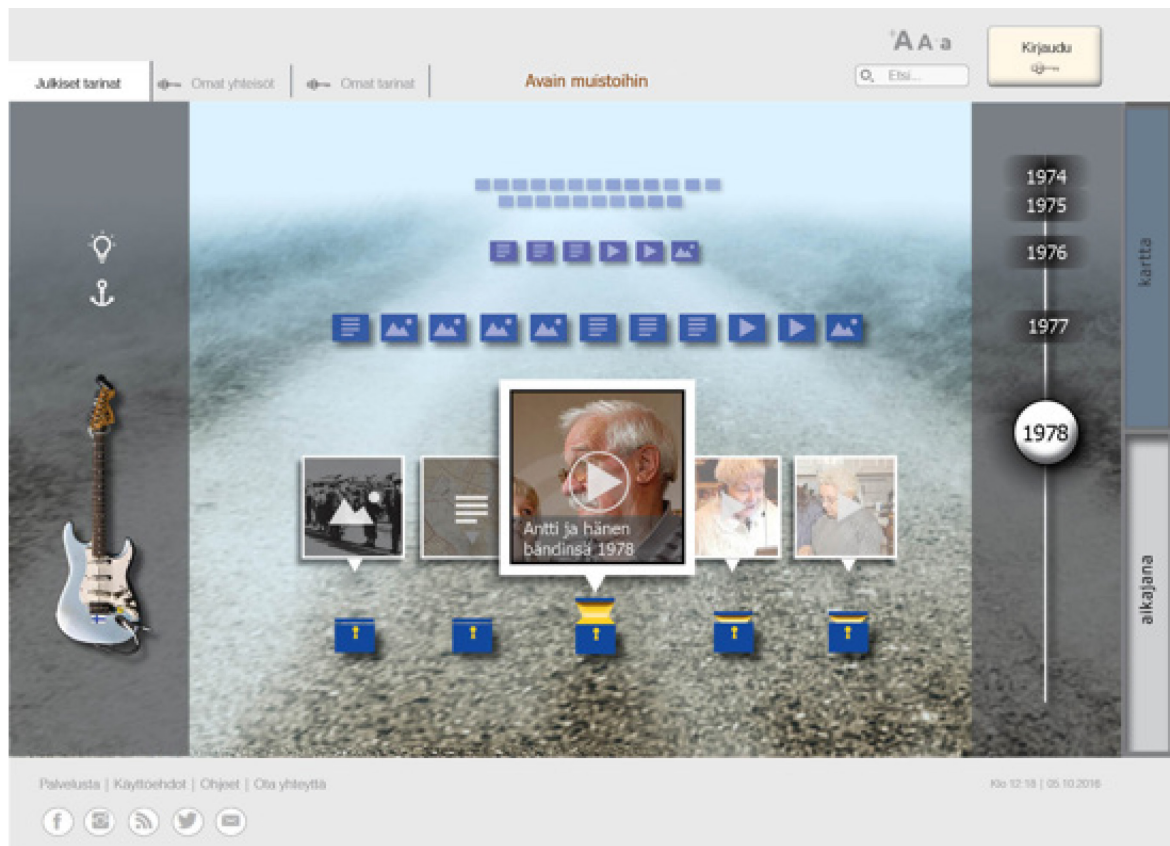
perusominaisuuksia, käyttöliittymän testausta ja virheiden korjaamista jouduttiin lykkäämään. Näin ollen palveluun jäi paljon virheitä eikä jotkin perusominaisuudet, kuten ostaminen tai tarinan taltiointi tableteilla, toimi. Palvelun toisen version kehitys jäi kesken, joten yritys jäi odottamaan jälleen uusien yrityskauppojen toteutumista tai rahoitushakemuksien hyväksyntää, jotta saataisiin tarvittava rahoitus uudelle ohjelmistoprojektille, jolla palvelu saataisiin valmiiksi.

Edellinen kappale kuvaa hyvin yrityksen suurimpia haasteita. Palvelun konsepti on vaikuttanut asiakkaiden ja rahoittajien näkökulmasta kiinnostavalta ja hyödylliseltä, mutta todellisia näyttöjä kysynnästä ei ole. Palvelun uusimalla versiolla ei ole paljon käyttäjiä, koska palvelua ei ole juurikaan markkinoitu kuluttajamarkkinoille. Markkinointia ei haluta vielä tehdä, koska palvelu ei ole täysin valmis, sillä se sisältää vielä virheitä ja siitä puuttuu ominaisuuksia. Palvelua ei voida kehittää eikä sitä saada valmiiksi, koska yrityksellä ei ole tarvittavaa rahoitusta. Rahoitusta ja uusia yrityskauppoja on vaikea saada, koska palvelu on vielä kehitysvaiheessa ja käyttäjämäärät ovat vähäisiä. Lisäksi yrityksellä on jatkuvasti uusia kehitysideoita, joita halutaan mukaan tuleviin ohjelmistoprojekteihin. Tämä kuitenkin tarkoittaa sitä, että siirrytään jatkuvasti kauemmaksi siitä tilanteesta, jossa palvelu olisi valmis kuluttajamarkkinoilla ja sitä voitaisiin lähteä oikeasti markkinoimaan.

Lisäksi yritykselle on vielä epäselvää, mitä kuluttajapuolen maksulliset lisäarvopalvelut ovat sekä millaista ansaintamallia ja hinnoittelua palvelun kuluttajapuolella tulisi käyttää.

2.5 Palvelun nykytila ja tulevaisuudennäkymät

Palvelun nykytilaa voidaan kuvailla murrosvaiheena. Tällä hetkellä yritys on kutakuinkin siinä pisteessä, jossa sen piti kuvan 4 strategian mukaan olla vuosina 2014–2015. Yritys on siis suunnittelemassa palvelun kolmatta versiota, jossa ulkoasu muuttaa muotoaan vielä yksinkertaisemmaksi. Lisäksi palveluun on suunnitteilla uusia ominaisuuksia, joista on jo tehty valmiit käyttöliittymäpiirrokset. Kuvan 5 käyttöliittymäkuvasta nähdään, kuinka kolmiulotteisista aarrearakuista on siirrytty yksinkertaisiin ikoneihin, joista pääsee esikatselemaan tarinaa. Lisäksi muistiavaimet, ankkuritapahtumat ja uudet esineet, joilla esimerkiksi yritykset voisivat tuotesijoittelun avulla mainostaa tuotteitaan, ovat sijoitettu vasemmalle omalle kaislalleen. Käyttöliittymän värimaailma ja objektien sijoittelu ovat selkeämpiä kuin aikaisemmissa versioissa, mikä näkyy parempana käytettävyytenä. Lisäksi palveluun on suunniteltu kauppa, jonka alle on tuotteistettu Vip-lisenssi, haastattelupaketti sekä uusi muistot kuviksi -palvelu, jossa käyttäjän muistot kuvitetaan yhteistyössä taiteilijan kanssa ja lopputuloksena kuvitetut muistot löytyvät sekä palvelusta että painetusta kirjasta.



Kuva 5 MTKP:n kehitteillä olevan kolmannen version käyttöliittymäkuva

3 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus muodostaa työn teoriaosuuden, joka toimii tutkimuksen pohjana. Teoriassa selvitetään liiketoimintamallin määritelmä sekä tarve ja lähtökohdat siirtymiselle uuteen liiketoimintamalliin. Lisäksi teoria osuu käsittelee muistelutoimintaa, ikäihmisten teknologian käyttöä ja kuluttajakäyttäytymistä sekä Internet-palveluiden ansaintamalleja ja hinnoittelua. Teoriassa selvitetään myös tutkimusosiossa hyödynnettävän STOF-mallin vaiheet.

3.1 *Liiketoimintamalli ja sen kehittäminen*

Tässä kappaleessa määritellään liiketoimintamalli ja selvennetään, mitä liiketoimintamallilla tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä. Määritelmän lisäksi selvitetään, miksi yrityksen olemassa olevaa liiketoimintamallia tulisi muokata ja kehittää ajan myötä sekä mitkä tekijät viittaavat siihen, että muutoksia vaaditaan.

3.1.1 Liiketoimintamallin määritelmä

Liiketoimintamallille löytyy useita erilaisia määritelmiä, työkaluja ja viitekehyksiä. Puhuttaessa ei ole välttämättä selvää, mitä liiketoimintamallilla tarkoitetaan. Helposti puhutaan liiketoimintamallista, kun todellisuudessa tarkoitetaan esimerkiksi ansaintamallia. Tämän vuoksi selvennetään aluksi, mitä liiketoimintamallilla tarkoitetaan. Timmers (1998) antoi yhden ensimmäisistä määritelmistä, jonka mukaan liiketoimintamalli on tuotteen tai palvelun kaava, joka kuvaa eri toimijoiden roolit, tiedonkulun, mahdolliset edut sekä tulolähteet.

Yhden tunnetuimman määritelmän mukaan liiketoimintamalli on käsitteellinen työkalu, joka sisältää useita elementtejä ja niiden välisiä suhteita, joiden avulla kuvataan yrityksen liiketoiminnan logiikka. Se on kuvaus yrityksen arvolupauksesta, arkkitehtuurista ja sen verkostosta, jolla luodaan, markkinoidaan ja tuotetaan arvoa sekä suhteita, jotta voidaan generoida suotuisia ja kestäviä tulolähteitä. (Osterwalder, Pigneur & Tucci 2005)

Yhteistä lukuisille eri määritelmille on se, että liiketoimintamalli kuvaa palvelun tai yrityksen liiketoiminnan logiikan eli, kuinka asiakkaalle tuotetaan arvoa ja kuinka yritys saa arvoa (Bouwman, de Vos & Haaker 2008). Tässä diplomityössä käytetään Bouwman ym. (2008) määritelmää, jonka mukaan liiketoimintamalli on kaava, jolla kuvataan 1) palvelu ja sen tarkoitettu arvo kohderyhmälle, 2) tulolähteet, arkkitehtuuri sekä resurssit, ja 3) organisatoriset sekä taloudelliset sopimukset sekä 4) roolien, tulojen ja kulujen jako eri toimijoiden välillä. Bouwmanin ym. (2008) määritelmä sopii tähän diplomityöhön, sillä heidän kehittämä STOF-malli, jota tässä työssä hyödynnetään, sopii erityisen hyvin myös tilanteeseen, jossa kehitetään jo olemassa olevan palvelun liiketoimintamallia (De Reuver, Bouwman & Haaker 2013).

3.1.2 Tarve olemassa olevan liiketoimintamallin uudistamiselle

Koska tämän tutkimuksen aiheena on olemassa olevan liiketoimintamallin kehittäminen kulluttajamarkkinoille, on tärkeää selvittää, miksi ja milloin yrityksen ylipäättänsä olisi kehitettävä liiketoimintamalliansa. Mitkä ovat niitä indikaattoreita, jotka viittaavat tarpeeseen kehittää liiketoimintamallia?

Cliffen ja McGrathin (2011) mukaan selkeitä merkkejä liiketoimintamallin heikkenemisestä ovat uusien innovaatioiden mahdollistavat kehitykset, yrityksen haasteet keksiä uusia tapoja parantaa tarjontaansa, asiakkaiden puheet hyväksyttävistä vaihtoehtoisista kilpailijoista sekä negatiivinen kehitys talousluvuissa ja muissa yrityksen suorituskyvyn indikaattoreissa. Magretta (2002) yksinkertaistaa liiketoimintamallin kuvaamalla sen tarinaksi, joka kuvaa, kuinka yritys toimii. Magrettan (2002) mukaan liiketoimintamallit epäonnistuvat joko tarinan tai numeroiden takia. Toisin sanoen joko liiketoiminnan tarinassa ei ole järkeä tai tulot ja menot eivät ole tasapainossa. Tähän Magretta (2002) lisää, että yrityksen tulot ovat tärkeitä, sillä ne kertovat, toimiiko liiketoimintamalli, ja että liiketoimintamalli on johdon työkalu, joka alkaa oletuksista, joita testataan ja tarvittaessa liiketoimintamallia muokataan.

Edellä mainitut tekijät liittyvät vahvasti tilanteisiin, joissa yrityksellä menee heikosti ja näiden pitäisikin olla selkeitä merkkejä yrityksen johdolle, että muutoksia tarvitaan. Hyvin usein merkit eivät kuitenkaan ole näin selkeitä ja yrityksen nykytilanne saattaa olla varsin hyvä. Yrityksen pitäisikin kyetä jatkuvasti muokkaamaan ja uudistamaan strategiaansa, eikä vain silloin, kun yritys on kriisissä (Hamel & Ruben 2000). Yritysten tulisi jatkuvasti tarkistaa ja varmistaa, että niiden strategiat ovat elinkelpoisia jatkuvasti muuttuvassa kilpailullisessa ympäristössä (Voelpel, Leibold & Tekie 2004). Voelpelin ym. (2004) mukaan päätekijät nopeiden ja ennustamattomien muutosten takana liiketoimintaympäristössä ovat deregulaatio, yksityistäminen, teknologiset muutokset ja globalisaatio. Johnsonin, Christensenin ja Kagermannin (2008) mukaan merkittäviä muutoksia liiketoimintamallin kaikkiin neljään elementtiin, arvolupaukseen, ansaintalogiikkaan, avainresursseihin ja avainprosesseihin, tarvitaan tilanteissa, joissa on

- mahdollisuus hyötyä suurista joukoista, joille nykyiset ratkaisut ovat liian kalliita tai monimutkaisia
- mahdollisuus kapitalisoida uutta teknologiaa tai hyödyntää olemassa olevaa teknologiaa uusilla markkinoilla
- mahdollisuus tuoda ratkaisu ongelmalle, jolle ei sellaista vielä ole
- tarve torjua heikommat häiritsevät kilpailijat
- tarve vastata muutokseen kilpailussa.

Siinä, missä Cliffe ja McGrath (2011) tuovat esiin merkkejä liiketoimintamallin heikkene- mistä ja Johnson ym. (2008) sekä Voelpel ym. (2004) kuvaavat liiketoimintamallin uudista- miseen viittaavia tilanteita, Chesbrough (2007) painottaa, että innovaatioiden aikakaudella yritysten tulisi käyttää avoimia liiketoimintamalleja hyödyntämällä yrityksen ulkopuolelta tulevia ideoita ja toisaalta saamalla arvoa antamalla omia ideoita ja voimavaroja ulkopuoli- sille yrityksille. Avoimet innovaatiot ja liiketoimintamallit ovat perinteisesti yhdistetty yri- tyksiin, jotka kehittävät tuotteita, mutta ne pätevät yhtä lailla palveluja tarjoaville yrityksille (Chesbrough 2011).

Vaikka liiketoimintaympäristössä olisi näkyvissä edellä mainittuja merkkejä ja yrityksen johdolla olisi tiedossa tarve liiketoimintamallin kehittämiseksi, ei muutosten tekeminen ole kuitenkaan aivan yksinkertaista. Usein johdolla ja vastuuhenkilöillä on erilaisia haasteita, jotka ovat esteinä muutoksien tekemiselle. Chesbroughin (2007) mukaan innovaatioiden aikakaudella trendinä on kehitykseen käytettävien kulujen nouseminen ja tuotteiden eliniän lyheneminen, minkä vuoksi on vaikeaa perustella sijoittamista uusiin innovaatioihin ja liiketoimintamalleihin. Sullin (2005) ja Youngbloodin (2000) mukaan johdon juurtuneet rutinit ja sitoutuneisuus olemassa olevaan liiketoimintamalliin saavat usein yrityksen liiketoiminnan epäonnistumaan, kun muutoksia liiketoimintaympäristössä tapahtuu. Lisäksi yritykset, jotka ovat johtavassa asemassa markkinoilla tulevat helposti kyvyttömiksi, koska ne ovat haluttomia purkamaan vakiintuneita liiketoimintamallejaan, ja tästä johtuva epäröinti muodostuu helposti uusien kilpailijoiden suurimmaksi kilpailulliseksi hyödyksi (Voelpel ym. 2004). Tämän vuoksi yritysten tulisi ennakoivasti kannibalisoida omia liiketoimiaan pysyäkseen kilpailullisina (Wurster 1999). Yritysten johtajilla voi olla myös liiallista rationaalisuutta (Useem 1999) tai laajalti vakiintuneet käsitykset hyvästä johtamisesta (Christensen 2013). Näistä johtuen yritysten muutokset tapahtuvat usein vasta suurien ongelmien kohdalla liian myöhäisessä vaiheessa, ja Hamel ja Ruben (2000) toteavatkin, että yritysten pitäisi unohtaa oppimansa perinteisestä strategisesta ajattelutavasta ja liiketoimintamalleista, jotta ne voisivat oppia selviytymään ja kilpailemaan kilpailevassa ympäristössä.

3.1.3 Lähtökohdat uuden liiketoimintamallin kehittämiseksi

Kun yritys on tilanteessa, jossa edellä mainittujen tekijöiden johdosta on selvä tarve olemassa olevan liiketoimintamallin uudistamiselle tai kehittämiseksi, on seuraava askel selvittää, miten mallia lähdetään kehittämään. Uuden liiketoimintamallin kehittäminen ei ole ilmaista ja Voelpel ym. (2004) korostavatkin, että olemassa olevan liiketoimintamallin, mikäli se on vielä relevantti vanhoille asiakkaille ja arvoketjuille, tulee tarjota rahoitus uuden mallin kehitykselle ja testaamiselle. Govindarajan ja Gupta (2001) nostavat esiin kolme aluetta, joilla yrityksen liiketoimintamallia voidaan muuttaa:

- Arvoketju suunnitellaan uudelleen, mikä merkittävästi pienentää kuluja tai lisää arvoa.
- Tarjotaan uudenlaisia kokonaisvaltaisia asiakasratkaisuja, mikä muuttaa asiakkaiden saaman arvon.
- Asiakaskunta määritellään uudelleen löytämällä ja palvelemalla asiakassegmenttejä, jotka ovat aiemmin olleet tavoittamattomissa.

Vastaavasti Amit ja Zott (2001) esittävät neljä arvoa luovaa lähdettä, joilla voidaan kehittää liiketoiminnan arvomuodostusta:

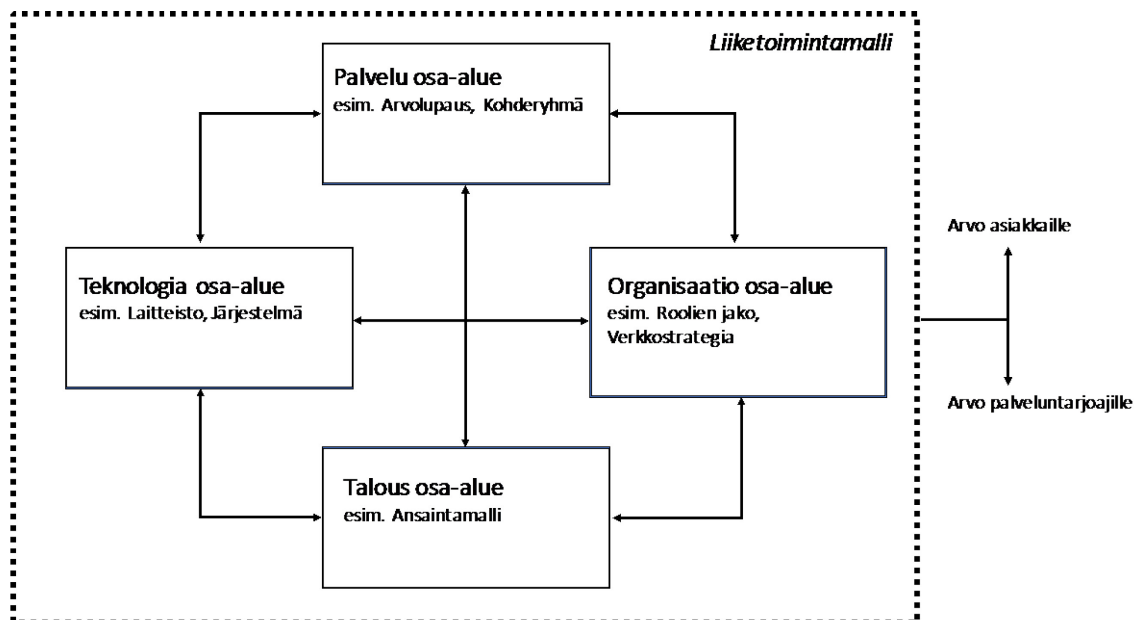
- tehokas ostaminen
- tuotteiden ja palveluiden paketoiminen
- asiakkaiden ja kumppanien lukitseminen palveluntarjoajan vaihtamisesta aiheutuville suurilla kustannuksilla
- uniikit tuotteet tai palvelut, joiden tuottamaa arvoa ei ole aiemmin koettu.

Veolpelin ym. (2004) mukaan uusi liiketoimintamalli muodostuu tunnistamalla sosiokulttuuristen dynamiikkojen muodostavat mahdollisuudet, keksimällä uudelleen asiakkaan arvolutapauksen, määrittelemällä uudelleen yrityksen ydinliiketoiminnan strategian ja dynaamiset kyvykkyydet sekä rakentamalla uudelleen yrityksen liiketoiminnan verkoston ja arvoketjut.

Uuden liiketoimintamallin kehittämiseen löytyy paljon hyödyllisiä työkaluja ja teoreettisia kartoja, mutta ne eivät kerro, onko malli toimiva. Thomke (2003) painottaakin, että uusia tuotteita ja innovaatioita tulee pystyä kokeilemaan, jotta tiedetään, kuinka ne toimivat. Chesbrough (2010) lisää, että kokeileminen pätee yhtä lailla myös liiketoimintamalleihin ja että kokeilemista pitäisi tehdä oikeilla maksavilla asiakkailla parhaan mahdollisen hyödyn ja tarkkojen tuloksien saavuttamiseksi.

3.2 STOF-malli

Tämän kappaleen asiat pohjautuvat Bouwmanin ym. (2008) kehittämään STOF-malliin, jonka mukaan toimiva liiketoimintamalli koostuu neljästä osa-alueesta (palvelu, teknologia, organisaatio ja talous), joiden tulee olla tasapainossa. Kuvassa 6 kuvataan edellä mainitut osa-alueet sekä niiden suhteet toisiinsa. Palvelu osa-alue kuvaa tarjotun palvelun, arvolutapauksen ja kohderyhmän. Teknologia osa-alue määrittelee tarvittavat teknilliset toiminnallisuudet, jotta palvelu pystytään tarjoamaan. Organisaatio osa-alue kuvaa palveluun liittyvät toimijat ja niistä koostuvan arvoverkoston sekä järjestelyt eri toimijoiden välillä. Talous osa-alue puolestaan määrittelee, kuinka tulot, kustannukset ja hyödyt muodostuvat ja kuinka ne jaetaan kumppanien kesken.

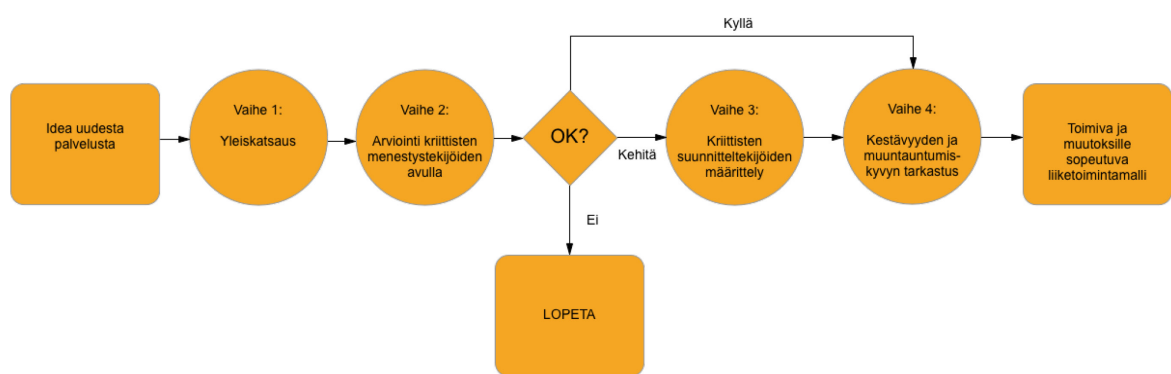


Kuva 6 STOF-mallin osa-alueet (Bouwman ym. 2008)

Kuvassa 7 kuvataan STOF-metodia eli kaavaa, joka ohjaa askel askeleelta, kuinka palvelulle rakennetaan STOF-mallin mukainen liiketoimintamalli. STOF-metodin ensimmäinen vaihe

on yleiskuvaus, jonka avulla muodostetaan runko liiketoimintamallille hyödyntämällä liiketoimintamallin neljää osa-aluetta. Yleiskatsauksessa pyritään vastaamaan kysymyksiin seuraavista aiheista:

- *palvelu osa-alue*: asiakkaat, käyttäjät, käyttökonteksti, arvolupaus, markkinasegmentti, palvelun hinnat
- *teknologia osa-alue*: käytettävät teknologiat, päätelaitteet, järjestelmä, verkkoyhteys, sovellus, palvelualusta
- *organisaatio osa-alue*: tehtävät, roolit, toimijat, voimavarat, arvoverkosto, kumppanit, organisaation järjestelyt
- *talous osa-alue*: pääoma, sijoittajat, kulut, tulolähteet, tulot, riskit.



Kuva 7 STOF-metodi (Bouwman ym. 2008)

Yleiskatsauksen jälkeen varmistetaan, että liiketoimintamallin neljä osa-aluetta ovat tasapainossa. Tämä voidaan tehdä varsin yksinkertaisesti käyttämällä hyväksi taulukon 1 kysymyksiä ja hienosäätämällä osa-alueita, jotta tasapaino saavutetaan. Toisessa vaiheessa yleiskatsauksen avulla muodostettua liiketoimintamallin runkoa arvioidaan kriittisten menestystekijöiden avulla. Kriittiset menestystekijät voidaan jakaa asiakasarvoa muodostaviin ja verkostoarvoa muodostaviin tekijöihin seuraavasti:

- asiakasarvoa muodostavat kriittiset menestystekijät:
 - tarkasti määritelty kohderyhmä
 - vakuuttava arvolupaus
 - huomaamaton asiakkaan sitouttaminen
 - hyväksyttävä palvelutaso
- verkostoarvoa muodostavat kriittiset menestystekijät:
 - hyväksyttävät riskit
 - hyväksyttävä kannattavuus
 - kestävä verkkostrategia
 - hyväksyttävä roolien jako.

Taulukko 1 STOF-mallin osa-alueiden tasapaino (Bouwman ym. 2008)

	Palvelu osa-alue	Teknologia osa-alue	Organisaatio osa-alue
Teknologia osa-alue	Voiko teknologiasuunnitelmalla toteuttaa arvolupauksen?	—	—
Organisaatio osa-alue	Kykeneekö arvoverkosto toteuttamaan palvelun ja sen arvolupauksen?	Onko arvoverkko yhdenmukainen teknisen arkkitehtuurin kanssa?	—
Talous-osa-alue	Onko palvelun hinnoittelu sopivassa suhteessa arvolupauksen kanssa?	Ovatko arvioidut investoinnit toteutukseen realistiset?	Onko saavutettu tilanne, jossa kaikki osapuolet voittavat?

Toisen vaiheen kriittisten menestystekijöiden tarkoituksena on arvioida, kuinka elinkelpoinen liiketoimintamalli on. Mikäli jokin kriittinen menestystekijä ei toteudu, tarkoittaa se, että liiketoimintamalli ei ole täysin elinkelpoinen ja kyseiseen kriittiseen menestystekijään liittyviä kriittisiä suunnittelutekijöitä tulee kehittää.

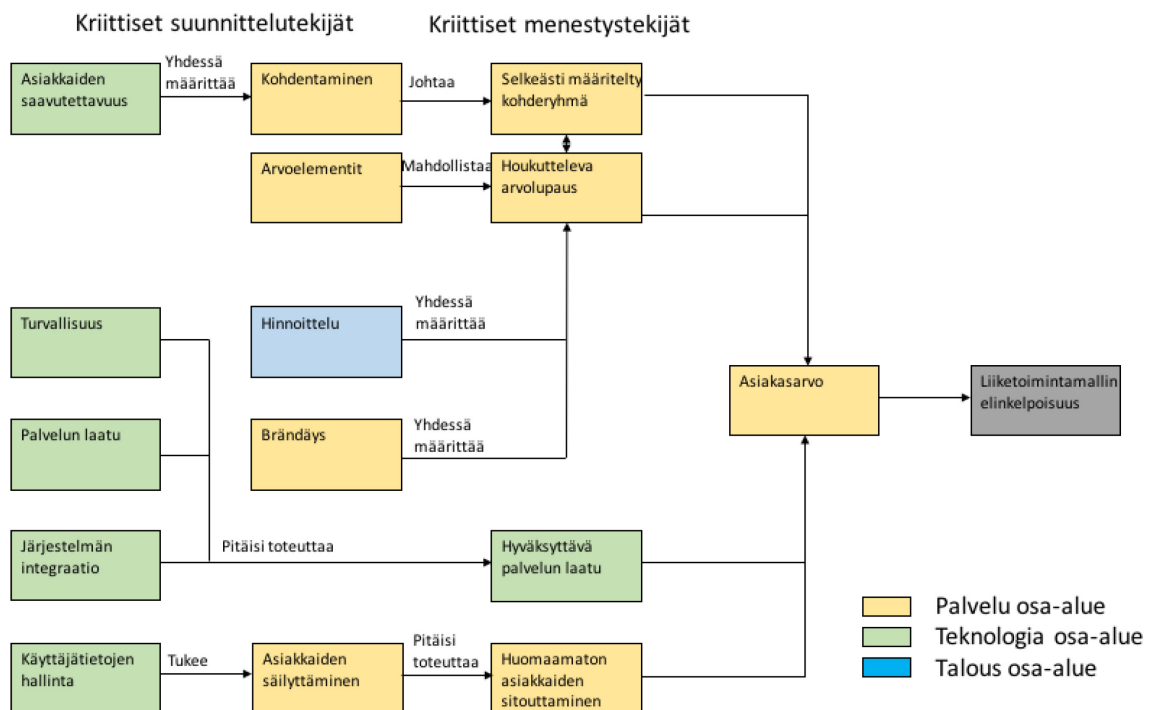
STOF-metodin kolmannessa vaiheessa liiketoimintamallille määritellään kriittiset suunnittelutekijät, jotka pohjautuvat kriittisten menestystekijöiden vaatimiin suunnitteluvalintoihin. Kriittisten suunnittelutekijöiden merkitys on suuri, sillä ne vaikuttavat vahvasti liiketoimintamallin toimivuuteen ja toteutettavuuteen. Käytännössä jokaiselle neljälle osa-alueelle määritellään omat kriittisiin menestystekijöihin liittyvät suunnittelutekijät. Kuvassa 8 ja kuvassa 9 on värikoodein eritelty kunkin osa-alueen kriittiset suunnittelu- ja menestystekijät. STOF-metodin toinen ja kolmas vaihe ovat yhdessä iteratiivisia, vaikka tämä ei suoraan käy ilmi kuvasta 7. Näitä vaiheita voidaan toistaa, jotta liiketoimintamallista saadaan tasapainoinen ja elinkelpoinen.

STOF-mallin neljännessä vaiheessa arvioidaan liiketoimintamallin kestävyyttä ja muuntautumiskykyä liiketoimintaympäristön muutosten ja ulkoisten vaikutusten alla. Liiketoimintamallin kestävyyttä ja muuntautumiskykyä voidaan arvioida erilaisten tulevaisuuden skenaarioiden tai ”mitä-jos”-kysymysten avulla. Bouwman ym. (2008) esittävät seuraavia kysymyksiä, joita voidaan käyttää testaamiseen:

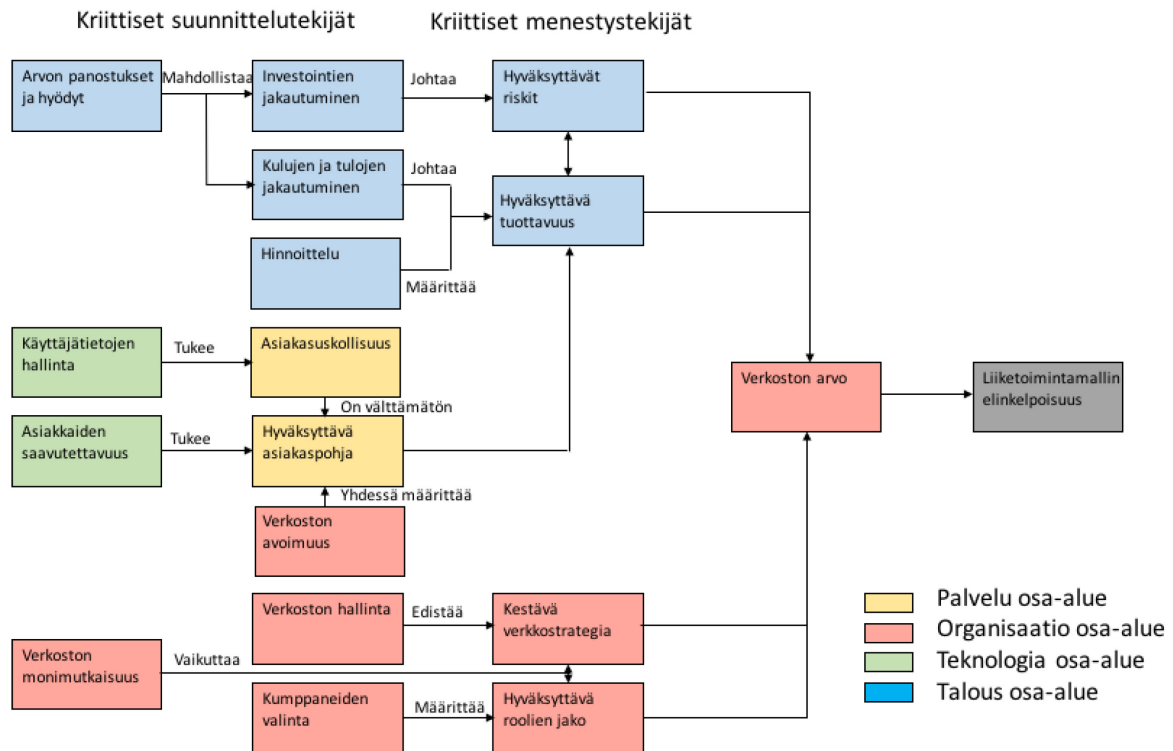
- Onko tekninen arkkitehtuuri moduuleista koostuva? Mikäli tekninen arkkitehtuuri koostuu moduuleista, voidaan muutoksia tarvittaessa tehdä moduulitasolla, eikä koko palvelua tarvitse muuttaa.
- Onko palvelussa ominaisuuksia, jotka lukitsevat käyttäjän, jotta palveluntarjoajan vaihtaminen olisi vaikeaa.
- Onko tekniseen arkkitehtuuriin mahdollista mukauttaa uutta halvempaa teknologiaa, mikäli tällaista teknologiaa tulee markkinoille? Mikä on tällöin vaikutus palvelun muihin osa-alueisiin?
- Millainen vaikutus on odottamattoman suurella kysynnällä, kuten 100 kertaa ennusteita suuremmalla kysynnällä, palvelun neljään osa-alueeseen?
- Mitä tapahtuu palvelun suunnittelulle, mikäli palvelu houkuttelee enemmän muita kohderyhmiä, kuten yritysasiakkaita.

Tässä diplomityössä STOF-metodiin otetaan mukaan vielä viides vaihe, jossa käsitellään olemassa olevan liiketoimintamallin muutoksia ja vaadittuja toimenpiteitä, jotta siirtyminen uuteen malliin on mahdollista. Tähän hyödynnetään De Reuverin ym. (2013) etenemissuunnitelmaa, joka pohjautuu STOF-malliin.

Etenemissuunnitelmalla tarkoitetaan käytännössä operaatioiden kartoittamista. Ensimmäinen askel on haluttujen muutosten tunnistaminen vanhassa liiketoimintamallissa. Nämä muutokset voivat liittyä esimerkiksi hinnoittelumallin muuttamiseen, uuden teknologian käyttöönottoon, uusien markkinoiden tavoitteluun tai uuden kumppanin mukaantuloon. Tämän jälkeen analysoidaan muutoksien aiheuttamat vaikutukset liiketoimintamallin muihin osa-alueisiin. Kolmannessa vaiheessa liiketoimintamallin muutokset sovitetaan spesifeihin aktiviteetteihin, joiden avulla siirtyminen uuteen liiketoimintamalliin on mahdollista. Tämän jälkeen aktiviteetit kartoitetaan selkeäksi toimintasuunnitelmaksi niiden kestoja ja riippuvuuksien mukaan. De Reuverin ym. etenemissuunnitelma antaa hyvin käytännöllisen, selkeät aktiviteetit huomioivan, tavan siirtyä uuteen liiketoimintamalliin. (De Reuver ym. 2013)



Kuva 8 Asiakasarvoa muodostavat kriittiset menestystekijät sekä niihin vaikuttavat kriittiset suunnittelutekijät



Kuva 9 Verkostolle arvoa muodostavat kriittiset menestystekijät sekä niihin vaikuttavat kriittiset suunnittelutekijät

3.3 Muisteleminen ja elämäntarinat

Case-yrityksen MTKP:n liiketoiminnan ytimessä on ihmisten muistot ja elämäntarinat sekä niiden taltioiminen ja jakaminen. MTKP:n pääkäyttäjät ovat yli 60-vuotiaat eläkeläiset ja ikäihmiset. Tämän vuoksi onkin syytä selvittää, mitä arvoa muisteleminen, muistot ja elämäntarinat ihmisille tuottavat, kenelle nämä tuottavat arvoa ja millaisia vaikutuksia sekä hyötyjä muistelemisella on. Miksi ihmiset haluavat tehdä elämäkertoja, taltioida muistojaan tai lipittäänsä muistella?

Muisteluterapiaan ja elämäntarinoiden jakamiseen erikoistuneen yrityksen perustaja, Beth Sanders, kirjoittaa, että elämäntarinan kirjoittaminen on kaikkia varten ja että muisteleminen on todettu olevan terveydellisiä hyötyjä. Lisäksi hän kertoo monen olevan kiinnostunut tarinansa kirjoittamisesta, mutta syystä tai toisesta tarina jää usein kirjoittamatta. Tyypillisiä syitä ovat seuraavat:

- En tiedä, mistä aloittaisin.
- Elämäntarinan kirjoittaminen vie liikaa aikaa.
- Kukaan ei avusta tarinan kirjoittamisessa.
- Se on kallista.
- En kirjoita hyvin.
- Vain harvat ja valitut saavat kirjoittaa elämäntarinansa. (Sanders 2017.)

Muistelemisen, muisteluterapia, elämäntarinat, elämäkerta, omaelämäkerta, elämänhistorian kertaus ja elämänkaaren tarkastelu ovat kaikki toisiinsa liittyviä käsitteitä, jotka esiintyvät toistuvasti vanhenemiseen, dementian hoitoon ja ihmisten muistoihin liittyvässä kirjallisuudessa. Gibson (2011) mukaan muistelua harrastavat kaikki iästä riippumatta ja sitä voidaan tehdä itsenäisesti, mutta usein se on kahdenkeskeinen prosessi, jossa ihmiset jakavat muistojaan toisilleen. Muistelemiselle löytyy useita erilaisia määritelmiä, mutta tämän tutkimuksen kannalta tarkan määritelmän löytäminen ei ole tärkeää. Gibson (2011) kuitenkin tuo esiin joitakin tärkeitä huomioita eri määritelmien pohjalta:

- Muistelulla voidaan viitata yhteen muistoon, prosessiin tai useisiin muistoihin.
- Muistelu voi olla yksityistä, julkista tai näiden yhdistelmää.
- Muistelu voi olla itsenäistä (äänetöntä) tai sosiaalista (puhuttua).
- Muistelu voi olla epäsäännöllistä tai toistuva tapa.
- Muistelu voi tapahtua spontaanisti, se voi olla suunniteltua tai se voi tapahtua jostain tunnetusta ärsykkeestä.
- Muistelu voi sisältää vähän tai merkittävästi muistojen arviointia.
- Muistelu viittaa menneisyyteen, mutta se tapahtuu nykyhetkessä ja sen tarkoitukselliset ovat usein tulevaisuudessa.
- Muistot liittyvät joko omiin kokemuksiin tai julkisten tapahtumien henkilökohtaiseen merkitykseen.

Siinä, missä Gibson (2011) puhuu muistelusta yleisenä kaikille hyödyllisenä aktiviteettina, Cooney ym. (2014) ja Woods, Spector, Jones, Orrell ja Davies (2005) puhuvat muisteluterapiasta ja elämänkaaren tarkastelusta dementian lieventävinä hoitokeinoina. Yleisellä muisteluterapialla viitataan ryhmässä tapahtuvaan muisteluun, jonka tarkoituksena on kehittää kanssakäymistä mielekkäällä ja osallistavalla tavalla, kun taas elämänkaaren tarkastelulla tarkoitetaan henkilökohtaisten, joskus kivuliaidenkin, muistojen arviointia kahden kesken terapeutin kanssa. Molemmilla tavoilla uskotaan olevan vaikutusta mielialaan ja hyvinvointiin. (Woods ym. 2005.)

Woodsin ym. (2005) mukaan muisteluterapia on yksi suosituimmista dementian hoitokeinoista ja se pitää sisällään keskustelua menneistä tapahtumista ja kokemuksista kosketeltavien virikkeiden, kuten valokuvien, tuttujen esineiden ja musiikin avulla. Muistelemisen toimii varhaisille muistoille, jotka ovat säilyneet pitkälle edenneen dementian vaiheisiin ja niiden avulla dementiaa sairastava henkilö kykenee kommunikoidaan ja ymmärtämään nykyhetkeä (Gibson 2011, Subramaniam & Woods 2012, Woods ym. 2005). Muistelun katsotaan parantavan dementiapotilaan elämänlaatua (Schweitzer & Bruce 2008, Gibson 2011) tarjoamalla mahdollisuuden osallistua mielekkäisiin aktiviteetteihin, jotka kannustavat keskustelemaan ja jotka lisäävät sosiaalisuutta (Cotelli, Manenti & Zanetti 2012).

Haightin (2002) mukaan sadat viime vuosikymmenien tutkimukset todistavat, että muistelemisen on tärkeä osa terveellistä vanhenemista ja hyvinvointia. Muistelemisen ja elämänkaaren tarkastelun on huomattu lisäävän tyytyväisyyttä elämään, vähentävän ja estävän masennusta, osallistavan dementiapotilaita, lisäävän sosiaalista kanssakäymistä, vähentävän kroonisia kipuja, auttavan kognitiivista orientaatiota sekä parantavan ikäihmisen ja henkilökunnan, asukkaiden tai perheen välisiä suhteita (Haight 2002, Kunz & Soltys 2007). Kunz (1991) lisää, että muistelua ja elämänkaaren tarkastelua on vuosikymmeniä käytetty vanhus-

ten hoitoon ja tunnettuja hyötyjä ovat edellä mainittujen lisäksi parantuneet ongelmanratkaisutaidot, elämäntarkoituksen löytäminen, lisääntynyt emotionaalinen tuki, kohentunut itsetunto ja apu surutyössä.

Muistelemineen on yleisesti todettu hyödylliseksi metodiksi ja sen sisältämät riskit ovat pienet (Woods ym. 2005, Subramaniam & Woods 2012). Woods ym. (2005) kuitenkin, huomauttavat, että muistelun vaikutuksia mielentilaan, kognitiivisuuteen ja hyvinvointiin demensian kohdalla ei vielä ymmärretä, vaikka joitakin todisteita mielentilan paranemisesta on terveiden ikäihmisten kohdalla. Vaikka muistelua käytetään paljon ja sen hyödyistä on kirjoitettu laajalti, vain vähän silti tiedetään sen vaikutuksista demensiaa sairastaviin henkilöihin (Woods ym. 2005, O'Shea ym. 2014).

Cooney ym. (2014) tekemän tutkimuksen mukaan hoitokodeissa henkilökunnan järjestämät muisteluhetket asukkaille auttoivat henkilökuntaa oppimaan tuntemaan asukkaan todellisen luonteen. Muistelu siis auttaa hoitajia näkemään asukkaan, elämää nähneenä uniikkina ihmisenä, eikä vain demensiaa sairastavana potilaana (Gibson 2011). Vaikutus toimi myös toisinpäin ja potilaatkin alkoivat nähdä hoitajat yksilöinä suhteiden syventyessä. Kun jokapäiväiseen kanssakäymiseen ja hoitorutiineihin tuodaan keskustelua potilaille tutuista asioista tai kiinnostuksen kohteista, jotka muistelunhetkien ansiosta ovat tulleet hoitajien tietoon, sujuvat asiat helpommin. Potilaiden asenne muuttui tutkimuksessa positiivisemmaksi jokapäiväisiä askareita ja hoitajia kohtaan, ja joskus jopa aggressiivinen käytös unohtui täysin, kun keskustelua tutuista muistoista sisällytettiin arkeen. (Cooney ym. 2014.)

Vaikka sekä potilas, potilaan läheiset, että hoitohenkilökunta kokivat muistelun positiivisena, positiivisten vaikutusten takana ei ole itsessään muistelu vaan ennemminkin muistelun mahdollistama kommunikaatio ja sen luomat syvemmät suhteet. Lisäksi muistelu vie aikaa ja sen sisällyttäminen muutenkin kiireiseen hoitohenkilökunnan arkeen on kallista. Johtajien tulisikin näkyvästi tukea muistelemista ja asettaa se henkilökunnan suorituskyvyn indikaattoriksi, mikäli muistelua halutaan harrastaa pitkäjänteisesti eikä vain lyhyinä koejaksoina. (Cooney ym. 2014.)

3.4 Ikäihmisten kuluttajakäyttäytyminen ja teknologian käyttö

Tutkimuksen case-yritys on määritellyt MTKP:n pääkäyttäjiksi eläkeikäiset yli 60-vuotiaat seniorit. Tämän vuoksi on selvitettävä, mitä tälle kuluttajaryhmälle ominaisia piirteitä ja trendejä markkinoinnissa ja palvelun kehittämisessä on huomioitava. MTKP on Internet-palvelu, joten olennaista on myös selvittää, millaista ikäihmisten teknologian käyttö on tänä päivänä sekä mitä vaatimuksia ja haasteita se tuo mukanaan.

3.4.1 Ikäihmisten kuluttajamarkkinat

Kuten jo aiemmin johdannossa mainittiin, yli 60-vuotiaiden ihmisten määrä ja suhde muihin ikäluokkiin on ollut kasvussa 2000-luvulla ja trendin odotetaan jatkuvan samanlaisena (United Nations 2015, SVT 2015a, SVT 2015b). Samalla ikäihmiset kuluttavat keskimäärin eniten suhteessa muihin ikäluokkiin (United Nations 2015) ja heidän nettovarallisuus on kas-

vussa (SVT 2013). Tämän lisäksi palveluiden kulutus suhteessa kestokulutustavaroiden kulutukseen on ollut nousussa (Solomon 2012) ja myös ikäihmiset ovat kiinnostuneita palveluista ja haluavat ostaa niitä (EETU ry 2015).

Solomon ym. (2012) toteavat, että sen lisäksi, että ikäihmisten määrä on kasvussa ja heidän keskimääräinen elinikä on nousussa, huomionarvoista kuluttajamarkkinoiden kannalta on myös fakta, että heillä on enemmän varaa kuluttaa, sillä ikäihmiset ovat usein jo maksaneet asuntolainansa ja heille ei enää muodostu kuluja lapsiensa kasvatuksesta. Vaikka nämä trendit ja potentiaalinen markkinarako ovat olleet jo pitkään tiedossa, vain harvat yritykset ottavat ikäihmiset huomioon suunnitellessaan tuotteita ja palveluita. Lisäksi yrityksillä, jotka markkinoivat tuotteita ja palveluita iäkkäämmille kuluttajille, on lukuisia haasteita. Iäkkäiden kuluttajien markkinoista on suhteellisen vähän tietoa ja saatavilla oleva tieto voi olla ristiriitaista. Yritykset eivät olekaan varmoja tulisiko heidän markkinoida ikäihmisille. Muuttuvat väestötilastot voivat olla yrityksen tiedossa, mutta niihin vastaaminen on ollut hidasta. Voi olla epäselvää, tuleeko näitä kuluttajia kohdella eri tavalla kuin nuorempia kuluttajia. Lisäksi ei ole selvää, tulisiko iäkkäiden kuluttajien markkinaa pitää homogeenisena vai tulisiko siinä tehdä segmentointia. Yrityksillä on myös haasteita, kuinka markkinointia tulisi tehdä ikäihmisille:

- Millaisia palveluita ja tuotteita heille tulisi suunnitella ja miten niitä muokataan sopiviksi ikäihmisille?
- Millaiset mainokset toimivat ikäihmisille ja millaista puhujaa tulisi käyttää?
- Millaiset tarjoukset ovat tehokkaita? (Moschis 2003.)

Kuten edellisestä huomataan, ikäihmisille markkinointi voi olla hyvinkin haastavaa. Ikäihmiset säästävät ja kuluttavat enemmän verrattuna nuorempiin kuluttajiin. He käyttävät enemmän rahaa ylellisiin tuotteisiin sekä palveluihin ja kannattavat hyvämaineisia ja perinteisiä palveluntarjoajia. He etsivät henkilökohtaista huomiota ja erikoispalveluita sekä valitsevat tuotteet laadun ja brändin mukaan. Lisäksi ikäihmiset eivät ole niin hintatietoisia tai alttiita tarjouksille. (Moschis 2003.) Solomon ym. (2012) ja Wolfe (1994) nostavat esiin tärkeitä iäkkäitä kuluttajia kuvaavia tekijöitä, jotka markkinoinnissa tulisi ottaa huomioon:

- Ikääntyvät kuluttajat haluavat elää aktiivista elämää. Heillä on autonomian ja oma-varaisuuden tarve.
- Ikäihmisillä on vahva halu sosiaaliseen yhdistyneisyyteen. He arvostavat perhe- ja ystävyssuhteitaan.
- Ikäihmisillä on altruistinen asenne. He haluavat auttaa, tehdä vapaaehtoistyötä ja antaa jotakin takaisin maailmalle.
- Ikäihmiset haluavat kasvaa ja oppia vanhanakin. He ovat kiinnostuneita kokeilemaan uusia asioita ja kehittämään itseään.

Ikäihmisten kuluttajamarkkinat sopivat todella hyvin segmentoinnille. Ikäihmisten joukko on niin suuri, että se pitää sisällään hyvin erilaisia segmenttejä. Ikäihmiset ovat huomattavasti heterogeenisempi joukko kuin nuoremmat ikäryhmät, sillä ikääntymisen myötä ihmisten eroavaisuudet lisääntyvät merkittävästi. Suuri syy tähän on se, että ihmiset ikääntyvät eri lailla. Tässä onkin syytä huomioda fysiologinen, sosiologinen sekä psykologinen ikääntyminen. Fysiologinen ikääntyminen, jolla tarkoitetaan ikääntymisen tuomia elimistön muutoksia, kuten kuulon tai näön heikkenemistä, tapahtuu ihmisillä eri tahdissa. Ihmiset ikääntyvät eri tavalla myös sosiologisesti, sillä erilaiset elämän vaiheet, kuten eläköityminen tai

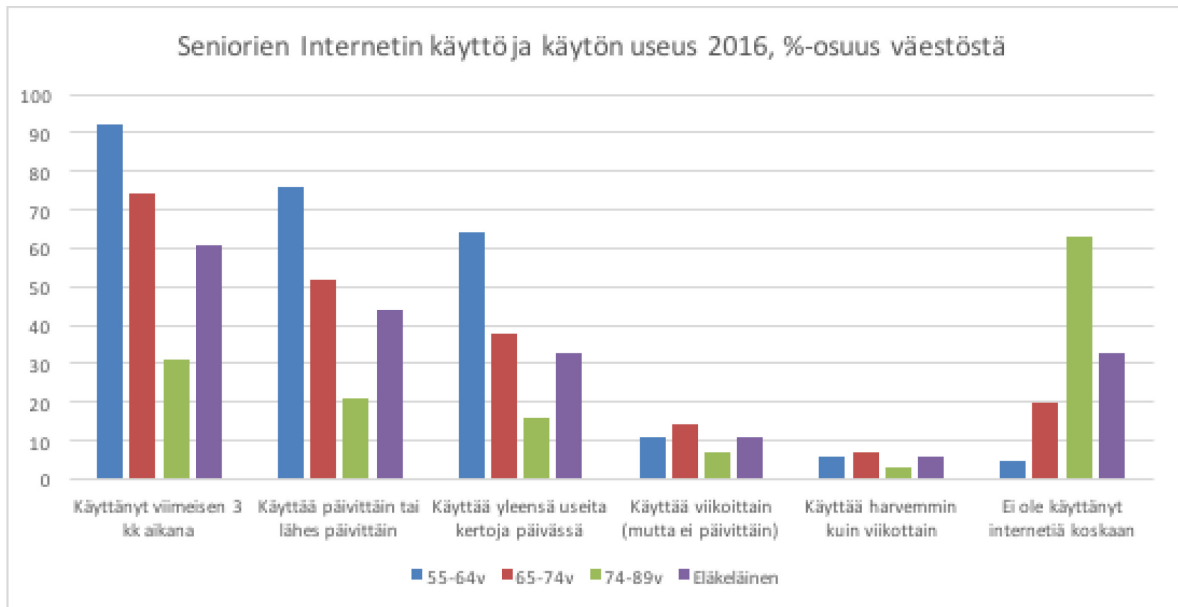
isovanhemmuus, saavat ihmiset omaksumaan erilaisia rooleja, jotka viittaavat vanhuuteen. Psykologisella iällä viitataan ihmisen kokemaan ikään. Psykologisen iän mukaan ihminen on vain niin vanha kuin kokee itse olevansa. (Makus & van Putten 2016, Solomon ym. 2012, Moschis 2003.) Kun palveluita ja tuotteita suunnitellaan ikäihmisille, ihmisen psykologisen iän huomioiminen on vähintään yhtä tärkeää kuin kronologisen iän (Makus & van Putten 2016). Solomonin ym. (2012) mukaan ikäihmiset tuntevat itsensä keskimäärin kymmenen vuotta nuoremmiksi ja kokevat, että muut ikäihmiset ovat vanhempia kuin he todellisuudessa ovat. Moschis (2003) huomauttaakin, että monet yritykset ovat epäonnistuneet markkinomallilla tuotteita ja palveluita liiaksi stereotyyppioilla ja painottamalla vanhuutta, sillä ikäihmiset eivät usein halua nähdä itseään vanhana eivätkä tämän vuoksi osta kyseisiä palveluita tai tuotteita.

Moschis (2003) ja Solomon ym. (2012) antavat vielä lisähuomioita ikäihmisiin kohdistuvasta mainonnasta:

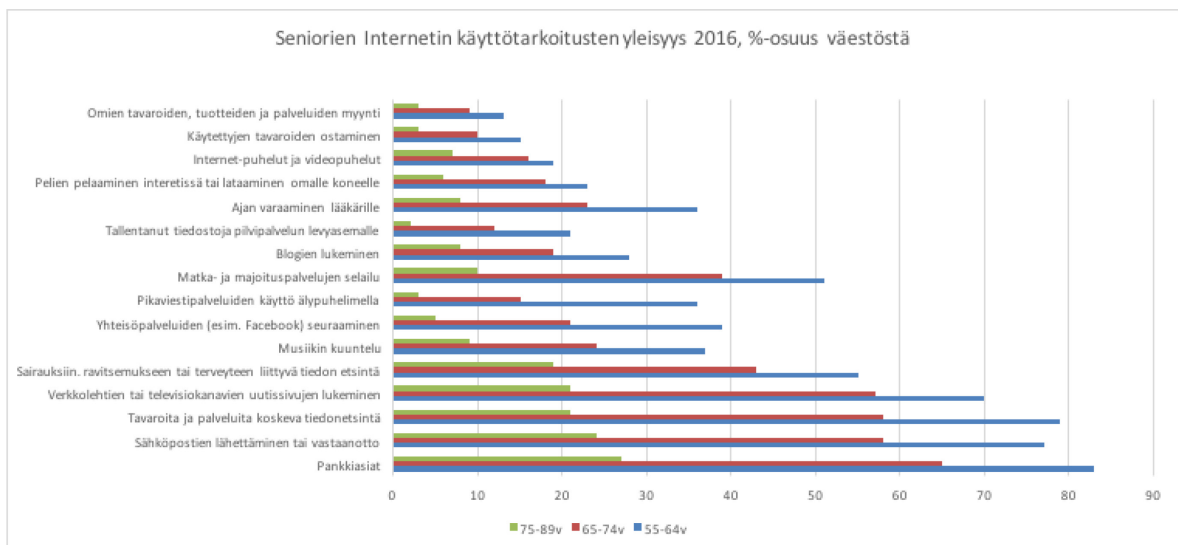
- Mainosten tulisi sisältää vain muutama avainkohta ja viestin tulisi olla lyhyt ja selkeä.
- Kuvien tulisi olla selkeitä sekä kirkkaita ja taustan yksinkertainen. Liiallisten kuvien ja ärsykkeiden käyttäminen voi viedä huomion viestistä.
- Painettujen mainosten tulisi esiintyä uutislehdissä ja radiomainoksia tulisi soittaa aamun tunteina.
- Lisäksi mainoksen puhujan tulisi olla merkittävästi ikäihmistä nuorempi.

3.4.2 Ikäihmiset teknologian käyttäjinä.

Kuvassa 10 esitetään suomalaisten seniorien Internetin käyttöä vuonna 2016. Suomalaisista eläkeläisistä 60% oli käyttänyt Internetiä viimeisen 3 kuukauden aikana. Erityisesti 65–74-vuotiaat näyttävät sisäistäneen Internetin käytön, sillä yli 70% oli käyttänyt Internetiä viimeisen 3 kuukauden aikana. (SVT 2016a.) Kuvasta 11 nähdään, että suomalaiset seniorit käyttävät Internetiä pääosin pankkiasioiden hoitamiseen, sähköpostiin, verkko- ja uutislehtien lukemiseen sekä tuotteisiin, palveluihin ja terveyteen liittyvän tiedon etsimiseen (SVT 2016b). Vaikka luvut erityisesti 65–74-vuotiaiden osalta näyttävät lupaavilta, on huomioitava kaksi seikkaa. Ensinnäkin kuvassa 10 huomataan, että Internetin käyttö yli 64-vuotiailla on vielä hyvin vähäistä ja luvut putoavat reilusti, kun tutkitaan käytön useutta. Toiseksi 74–89-vuotiaista peräti yli 60% ei ole koskaan käyttänyt Internetiä. (SVT 2016.)

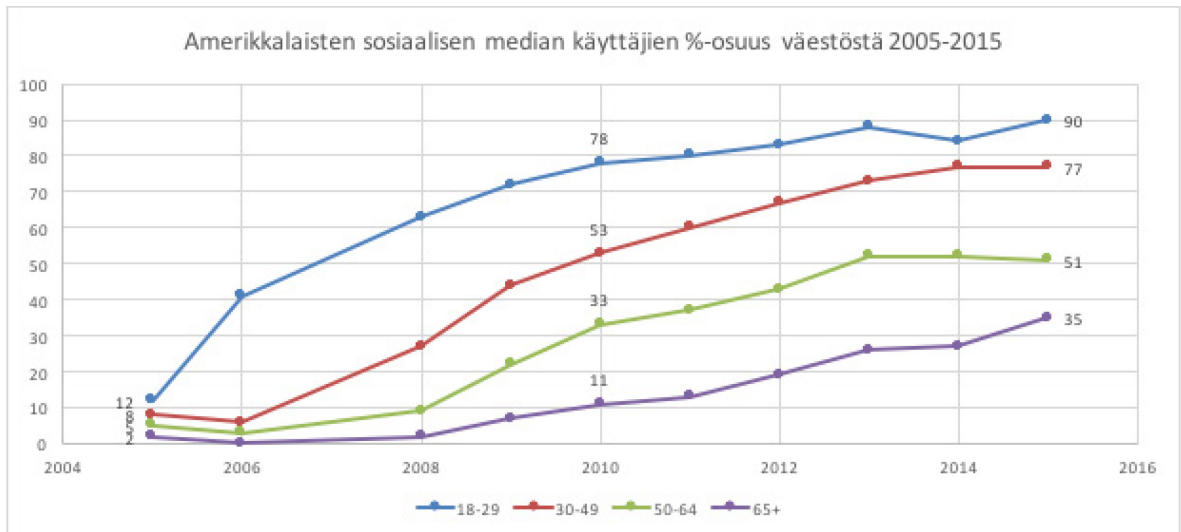


Kuva 10 Seniorien Internetin käyttö ja käytön useus 2016, %-osuus väestöstä (SVT 2016a)

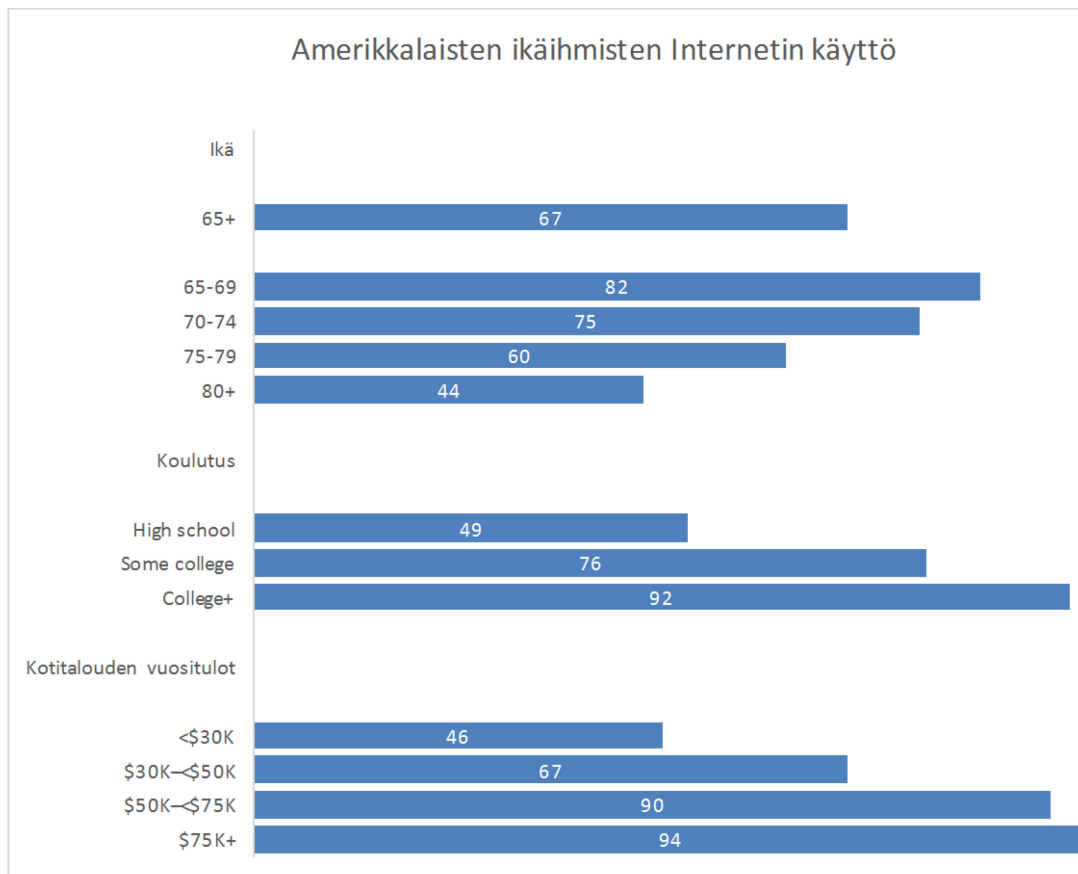


Kuva 11 Seniorien Internetin käyttötarkoitusten yleisyys 2016, %-osuus väestöstä (SVT 2016b)

Trendi ikäihmisten Internetin käytössä on hyvin samanlainen myös Amerikassa ja muualla Euroopassa. Kuva 12 kuvaa hyvin amerikkalaisten sosiaalisen median käytön kehitystä viimeisen reilun 10 vuoden aikana. Yli 65-vuotiaiden ikäryhmässä sosiaalisen median käyttö kasvaa selvästi nopeimmin. Vaikka yli 65-vuotiaita sosiaalisen median käyttäjiä on vain 35%, on hyvä huomioida, että vuonna 2010 vastaava määrä oli 11% ja 2005 vain 2%. (Perrin 2015.) Euroopassa keskimäärin 47% 55–74-vuotiaista käyttää Internetiä viikoittain (Eurostat 2017). Kuvasta 13 nähdään, että yli 65-vuotiaista amerikkalaisista Internetiä käyttää peräti 67%, mutta on kuitenkin huomioitava, että käyttäjien määrä putoaa selvästi, kun ikä nousee ja koulutus- tai tulotaso laskee. Lisäksi vain neljäsosa yli 65-vuotiaista on täysin itsevarma omasta tietoteknisten laitteiden käytöstä ja 73% kokeekin tarvitsevansa opastusta uuden laitteen käyttöönotossa tai käytössä. (Perrin & Anderson 2017.)



Kuva 12 Amerikkalaisten sosiaalisen median käyttäjien %-osuus väestöstä 2005–2015 (Perrin 2015)



Kuva 13 Amerikkalaisten ikäihmisten Internetin käyttö vuonna 2016

Vuonna 2014 julkaistu KÄKÄTE-tutkimus perehtyy 75–89-vuotiaiden tietoteknologian käyttöön ja käyttämättömyyden syihin. Tutkimuksessa 600 ikäihmisen otos edustaa koko Suomen 75–89-vuotiaiden joukkoa, johon kuuluu 412000 henkilöä. Tutkimuksen mukaan kyseisen ikäryhmän ihmisistä 30%:lla on käytössä Internet-yhteys, 33% omistaa tietokoneen, 4% älypuhelimien ja 3% tabletin. Tästä ikäryhmästä todennäköisimpiä tietoteknisten

laitteiden käyttäjiä ovat miehet, 75–79-vuotiaat, puolison kanssa asuvat, ylemmissä asemissa työskennelleet ja Etelä-Suomessa asuvat. Esimerkiksi puolison kanssa asuvilla oli jopa kaksi kertaa useammalla käytössään tietokone, tabletti, älypuhelin tai Internet-yhteys verrattuna yksin asuviin ikäihmisiin. Peräti 65% niistä, joilla ei ole Internet-yhteyttä käytössä, ei haluaisi käyttää Internetiä mihinkään. Kun tietoteknisiä laitteita käyttäviltä ikäihmisiltä kysyttiin mahdollisia syitä siihen, että eivät käytä enempää laitteita, kertoivat he tärkeimmiksi syiksi, että he käyttävät jo tarpeeksi laitteita, laitteet ja ohjelmat ovat monimutkaisia ja että he eivät halua opetella. Samat syyt sekä vähäinen usko omaan oppimiseen kuultiin myös niiltä ikäihmisiltä, joilta tiedusteltiin syitä siihen, että eivät käytä laitteita ollenkaan. Opetusta tietokoneen käytöstä on saanut 45% 75–89-vuotiaista. Huomioitavaa on, että peräti 76% ei edes halua saada opetusta. Niistä, jotka haluavat saada opetusta, 83% mainitsi tärkeimmäksi opetuksen lähteeksi läheiset ja ystävät. (Nordlund, Stenberg & Lempola 2014.)

Ikäihmisten Internetin käyttö on siis selvästi kasvanut viime vuosina, mutta silti yli 75-vuotiaista vain 30% käyttää Internetiä. Friemel (2016) kritisoi monia tutkimuksia siitä, että usein ikäihmisten Internetin käytölle on asetettu yläikäraja, tai vanhimmat ihmiset on laskettu jäännökseksi (esimerkiksi yli 75-vuotiaat), jolloin ei välttämättä saada tarkkaa tietoa ikäikäimpien kohdalta, mikä voi johtaa tilanteeseen, jossa tilastot antavat vääristyneen kuvan. Samalla, kun yhä useampi palvelu siirtyy Internetiin, valtaosa ikäihmisistä joutuu eriarvoiseen asemaan (Nordlund ym. 2014, Friemel 2016). Tällä tarkoitetaan digitaalista jakautumista, jossa teknologia, digitaalisuus ja Internet jakavat ihmiset kahteen osaan. Puhutaan, että ihmiset joutuvat digitaalisuuden väärälle puolelle, mikäli heillä ei ole pääsyä Internetiin. (Norris 2001.)

Digitaalisella jakautumisella voidaan tarkoittaa useaa eri tasoa. Digitaalisen jakautumisen ensimmäisellä tasolla viitataan Internetin omaksumiseen ja siihen pääsyyn (henkilö joko käyttää tai ei käytä Internetiä) (Pearce & Rice 2013), kun taas toinen taso liittyy teknologian käyttöön, taitoihin ja kirjallisuuteen (Friemel & Signer 2010). Näiden lisäksi on esitetty myös useampia tasoja digitaaliselle jakautumiselle (van Deursen & Helsper 2015, Olphert & Damodaran 2013). Kun, otetaan huomioon, kuinka harva ikäihminen käyttää Internetiä, voidaan todeta, että puhutaan hyvin yksinkertaisesta ensimmäisen tason digitaalisesta jakautumisesta, josta olisi ensin päästävä yli ennen kuin keskitytään toisen tason jakautumiseen. Ikäihmisten Internetin käyttöön vaikuttavat tekijät voidaan jakaa yksilöllisiin tekijöihin, kuten koulutukseen, motivaatioon, tekniseen kiinnostukseen, tulotasoon, terveyteen, ikään ja sukupuoleen, sekä sosiaalisiin tekijöihin, kuten siviilisäättyyn, sosiaalisen verkoston tukeen ja rohkaisemiseen sekä läheisten Internetin käyttöön. (Friemel 2016.)

Monien kirjailijoiden mukaan ikäihmiset ovat nopeimmin kasvava ryhmä tietokoneiden ja Internetin käytössä, ja digitaalinen jakautuminen alkaa hajota, kun ihmiset, jotka ovat työelämässään käyttäneet Internetiä, alkavat siirtyä eläkkeelle. Mikäli henkilö on työelämässään käyttänyt tietokonetta, tulee hänestä yhdeksän kertaa todennäköisemmin Internetin käyttäjä verrattuna henkilöön, joka ei ole käyttänyt tietokonetta. Silti ei voida puhua, että digitaalinen jakautuminen ja eritoten sen ensimmäinen taso olisi vain väliaikainen ongelma, sillä tutkimusten mukaan 50% yli 85-vuotiaista ei käytä Internetiä heikentyneen kuulon tai näön vuoksi ja 25% motoristen ongelmien vuoksi. On siis mahdollista, että työelämässään tietokonetta ja Internetiä käyttäneet henkilöt voivat myöhemmin joutua luopumaan Internetin käytöstä terveydellisten ongelmien vuoksi. (Friemel 2016.)

Friemelin (2016) mukaan jokainen ikävuosi lisää pudottaa kahdeksalla prosentilla seniorien todennäköisyyttä aloittaa Internetin käyttö. Mitä asialle sitten tulisi tehdä? Friemel (2016) painottaa perheen, läheisten ja koko sosiaalisen verkon vaikutusvaltaa. Van Putten ja Glende (2016) ehdottavat useita tekijöitä, joilla voidaan parantaa seniorien teknologian hyväksyntää:

- Palveluiden ja tuotteiden hyödyllisyyttä ja helppokäyttöisyyttä tulisi parantaa.
- Tietoisuutta Internet-palveluista pitäisi lisätä erityisesti perinteisissä medioissa.
- Hyödyt tulisi esittää selkeästi. Havaitut hyödyt ovat ikäihmisten päätekijät teknologian hyväksymiseen (Friemel 2016).
- Tulisi keskittyä kykyjen ylläpitämiseen. Senioreille omien kykyjen ylläpitäminen on tärkeämpää kuin uusien hankkiminen.
- Internet-palveluissa tulisi kertoa tarkasti, miten dataa kerätään, missä sitä säilötään, kenellä on pääsy käyttäjän dataan ja miten tietoturva on hoidettu. Yli puolet ihmisistä, jotka eivät käytä Internetiä, kokevat Internetin käytön turvattomiksi, monimutkaisiksi ja vaikeaksi ymmärtää.
- Taloudellisia kustannuksia ja riskejä tulisi vähentää käyttämällä yksinkertaisia hinnoittelumalleja, esittämällä maksuehdot selkeästi ja kertomalla, kuinka palvelun käyttö voidaan lopettaa.
- Senioreille pitäisi tarjota opetusta ja tukea. Perhe ja ystävät koetaan usein tärkeimmäksi tueksi (Friemel 2016, Nordlund ym. 2014), joten palveluntarjoaja voi hyödyntää tätä luomalla palveluihin etätukimahdollisuuden seniorien läheisille. Tämä vähentää samalla palveluntarjoajan kuluja ja lisää seniorin ja läheisten sosiaalista kanssakäymistä.
- Myyntiä ja markkinointia tulisi kohdentaa senioreiden perheille ja läheisille. Usein nämä tahot valitsevat tuotteet ja palvelut iäkkäälle käyttäjälle ja joskus he saattavat jopa toimia maksajina.

3.5 Internet-palveluiden ansaintamallit ja hinnoittelu

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys oli selvittää, mitä mahdollisia ansaintamalleja ikäihmisille suunnatussa Internet-palvelussa voitaisiin käyttää. Tässä osiossa selvitetään Internet-palveluille sopivia ansaintamalleja sekä hinnoittelutapoja.

Ansaintamallilla tarkoitetaan sitä osaa liiketoimintamallissa, joka määrittelee, kuinka yritys tekee rahaa erilaisilla tulovirroilla (Osterwalder ym. 2005). Ansaintamallit kertovat miten yrityksen tulot syntyvät, mitä maksutapoja käytetään, kuka toimii maksajana ja mistä itse asiassa maksetaan (Bouwman ym. 2008). Internet-palveluiden ja sovellusten käyttämät tyyppilliset ansaintamallit voidaan jakaa karkeasti kolmeen: Free-malli, Freemium-malli ja Paid-malli (Roma & Ragaglia 2016).

3.5.1 Free-malli

Free-mallilla tarkoitetaan tapaa, jolla palveluntarjoaja tarjoaa Internet-palvelun tai sovelluksen ilmaiseksi käyttäjille, mikä tarkoittaa, että tulot tulevat kolmansilta osapuolilta mainosten tai personoimattoman käyttäjädatan myynnistä (Roma & Ragaglia 2016). Roma ja Ragaglia (2016) kertovat, että ilmaiset sovellukset toimivat kaksipuolisina markkinoina, joissa suuri lukumäärä käyttäjiä houkuttelee kolmannen osapuolen mainostajia. Mainosrahaan perustuvia malleja voidaan käyttää tilanteissa, jossa käyttäjien maksuhalukkuus on pieni tai jopa olematon, mutta ollakseen tuottava palvelulla on oltava suuri käyttäjäkunta (Enders, Hungenberg, Denker & Mauch 2008). Free-mallit ovat erityisen suosittuja erilaisissa sosiaalisissa yhteisöpalveluissa (Enders ym. 2008). Tärkein tekijä tulovirtojen takana Free-mallissa on kriittisen massan, eli riittävän asiakasmäärän, saavuttaminen nopeasti (Enders ym. 2008, Roma & Ragaglia 2016). Uusien käyttäjien houkuttelemiseen palveluntarjoaja voi käyttää maksullisia keinoja, kuten mainostamista tai hakukoneoptimointia, tai saamalla olemassa olevat käyttäjät suosittelemaan ja kutsumaan verkostonsa palvelun käyttäjiksi. Tätä käyttäjien suositusten aikaansaamaa viraalista kasvua voidaan edistää optimoimalla palvelun suositus- ja kutsumisprosessit, tarjoamalla palkintoja kutsujille sekä olemalla yhteydessä henkilöihin, joilla on valtavat verkostot, ja saada heidät suosittelemaan palvelua mahdollisten rahallisten korvausten innoittamana. (Enders ym. 2008.) Anderson (2009) luettelee joitakin Internet-palveluiden mainosrahaan perustuvia malleja:

- Cost per transaction -mallilla mainostajat maksavat korvauksen palveluntarjoajalle, kun sivuston tai palvelun vierailija ostaa jotain mainoksen kautta.
- Lead generation -mallilla mainostajat maksavat korvauksen palveluntarjoajalle sivuston mainosten kautta saaduista käyttäjätiedoista, esimerkiksi sähköpostiosoitteesta.
- Site sponsorhip -mallin mukaan mainostajat maksavat kiinteän summan, jotta heidät yhdistetään sivustoon tai palveluun.

Free-mallissa mainosten hinnoittelu tapahtuu tuhannen näyttökerran (cost per mille, CPM), klikkauksettojen (cost per click, CPC) tai toiminnan (cost per action, CPA), kuten yhteystietojen jättämisen tai ostamisen, perusteella (Mangani 2004, Fain & Pedersen 2006). Vaikka, free-malli on selkeästi suosituin ansaintamalli sovelluskauppojen sovelluksilla (60% kaikista App Storen ja 80% kaikista Google Playn sovelluksista) (Rivera & van der Meulen 2013), hakukonemainonnan lisääntyminen (Pauwels & Weiss 2008) ja Internet-mainonnan heikentynyt toimivuus (Zott, Amit & Massa 2011), ovat merkittävästi vähentäneet kyseisen ansaintamallin vetovoimaa. Roma ja Ragaglia (2016) huomauttavatkin, että on äärimmäisen riskialtista julkaista pelkästään ilmainen versio sovelluksesta. Lunden (2013) poistaa sovellusalan tilastojen perusteella valoisaa tulevaisuutta maksullisille sovelluksille ja ohjelman sisäisille ostoille (in-app).

3.5.2 Paid-malli

Paid-malli tarkoittaa, että sovellus tarjotaan asiakkaalle maksua vastaan (Roma & Ragaglia 2016). Maksulliset ansaintamallit voivat perustua esimerkiksi jäsenmaksuun tai transaktioihin. Jäsenmaksuilla käyttäjää pääsee käyttämään joko osaa tai kaikkea palvelun sisällöstä. Jäsenmaksujen toimivuus perustuu käyttäjän maksuhalukkuuteen. Ensi arvoisen tärkeää on

asiakasarvon muodostaminen. Tämä voidaan tehdä lisäämällä erilaisia tapoja luoda sisältöä, tarjoamalla toiminnollisuuksia ja palkintoja, jotta käyttäjät käyvät palvelussa ja päivittävät profiilejaan, ja tarjoamalla jäsenpaketteja erilaisilla hinnoittelutavoilla. (Enders ym. 2008.) Transaktiomallin mukaan yritys saa kompensaation mahdollistamalla tai toteuttamalla transaktion (Laudon & Traver 2013). Transaktiot voidaan jakaa sisäisiin transaktioihin, joissa käyttäjä ostaa fyysisen tai digitaalisen tuotteen tai palvelun sivuston tarjoajalta, ja ulkoisiin transaktioihin, joissa sivuston tarjoaja myy kolmannen osapuolen tai käyttäjien luomaa sisältöä käyttäjilleen tai mahdollistaa käyttäjien välisen kaupankäynnin. Jälkimmäisissä sivuston tarjoaja perii korvauksen jokaisesta transaktiosta. Transaktiomallissa perityn korvauksen suuruus riippuu transaktion arvosta. Pienelläkin määrällä käyttäjiä voidaan tehdä tuottoa, mikäli transaktiot ovat arvokkaita. Toisaalta, mikäli transaktiot ovat arvoltaan pieniä, vaaditaan sivustolle suuri määrä käyttäjiä, jotta ansaintamalli olisi tuottoisa. (Enders ym. 2008.)

3.5.3 Freemium-malli

Erittäin laajalti Internet-palveluissa käytetty Freemium-malli (Free ja Premium) on Paid- ja Free-mallin yhdistelmä (Anderson 2009, Roma & Ragaglia 2016, Kumar 2014). Andersonin (2009) mukaan Freemium-mallissa asiakkaille tarjotaan kokeiluun ilmainen versio ohjelmistosta, jonka tavoitteena on saada asiakas ostamaan parempi maksullinen versio. Käytännössä Freemium-mallin ilmainen versio voidaan toteuttaa erilaisin tavoin. Ilmainen version voi sisältää mainoksia, jotka toimivat myös samalla erillisenä tulolähteenä ja jotka käyttäjää saa pois näkyvistä ostamalla maksullisen version. Ilmainen versio voi sisältää vain tietyn määrän täyden version ominaisuuksista. Ostamalla maksullisen version saa asiakas käyttöönsä kaikki ominaisuudet. Toisaalta ilmainen versio voi myös sisältää kaikki täyden version ominaisuudet, mutta tällöin ilmaisen version käyttö on ajalla rajoitettu, esimerkiksi 30 päivän kokeilu. Lisäksi Freemium-malli voi sisältää ohjelman sisäisiä ostoja, jolloin peruskäyttö on ilmaista, mutta erillisistä ohjelman sisältä ostettavista ominaisuuksista, lisäpalveluista tai digitaalisista tuotteista joudutaan maksamaan. (Roma & Ragaglia 2016)

Freemium-mallissa erityisen tärkeää on löytää tasapaino ilmaisten ja maksullisten ominaisuuksien välillä. Ilmaisen version tehtävänä on houkutella uusia käyttäjiä, joten ilmaisia ominaisuuksia tulee olla enemmän tai niiden tulee olla parempia, mikäli käyttäjien määrä ei kasva. Toisaalta, mikäli ilmainen versio kerää suuren määrän käyttäjiä, mutta maksullisen version ostajia on vain vähän, viittaa tilanne siihen, että ilmaiset ominaisuudet ovat liian hyviä tai niitä on liikaa. Optimaalisen tasapainon löytäminen vaatii jatkuvaa komponenttien hienosäätöä ja kokeilua. (Kumar 2014, Holm & Günzel-Jensen 2017)

Yritysten tulisi myös osata määrittää tavoitteellinen konversioaste eli maksavien Premium-käyttäjien prosentuaalinen osuus kaikista käyttäjistä. Mikäli yrityksen ainoa tulolähde on Premium-version jäsenmaksut, on 1% konversioasteena liian pieni. Tällöin ilmaisen version ominaisuudet ovat liian hyviä tai Premium-version arvoa ei ole ilmaistu selkeästi käyttäjille. Toisaalta liian suuri konversioaste viittaa siihen, että ilmainen versio ei ole tarpeeksi houkutteleva. Tavoitteellinen konversioaste riippuu siitä, kuinka suuri kohdemarkkinan koko on. (Kumar 2014, Wagner, Benlian & Hess 2014)

Freemium-malleissa ilmaisilla käyttäjillä on kaksi roolia. Ensinnäkin osasta heistä tulee maksavia asiakkaita ja toiseksi he voivat tuoda palveluun uusia asiakkaita, mikäli palvelun

suosittelu- ja kutsumisprosessit sekä niihin liittyvät kannustimet on huomioitu. On myös huomioitava, että Freemium-malli vaatii jatkuvaa kehitystä ja innovointia, sillä myöhemmin mukaan tulevia käyttäjiä on vaikeampi saada maksaviksi asiakkaiksi. (Kumar 2014.) Freemium-mallissa ilmaisen puolen käyttäjät voivat kokea palvelun vaihtamisesta aiheutuvat kustannukset pieniksi. Tämän vuoksi myös jatkuva ilmaisen puolen kehittäminen on tärkeää. Lisäksi ilmaisen puolen käyttäjiä tulisi hyödyntää uusien ominaisuuksien ja innovaatioiden testaajina. (Holm & Günzel-Jensen 2017)

3.5.4 Ansaintamallien soveltuvuus

Kaikkia edellä esitettyjä ansaintamalleja käytetään laajalti erilaisissa Internet-palveluissa ja applikaatioissa. Roman ja Ragaglian (2016) mukaan mallin toimivuus riippuu vahvasti alustasta, jossa sovellusta markkinoidaan sekä sovelluksen kategoriasta. Tässä osiossa selvitetään, millaiseen käyttäjäkuntaan ja minkä kategorian ohjelmille edellä mainitut mallit soveltuvat parhaiten. Osio keskittyy vertailemaan ansaintamallien toimivuutta Applen ja Googlen sovelluskaupoissa (App Store ja Google Play).

MTKP:ta on vaikea luokitella yhteen tiettyyn kategoriaan, koska sillä on hyvinvointi, hyöty ja sosiaalisen median sovelluksen ominaisuuksia. Vaikka MTKP on Internet-selaimella käytettävä palvelu eikä siitä ole kehitetty natiivia applikaatiota iOS- tai Android-käyttöjärjestelmille, on silti hyödyllistä tutkia ansaintamallien toimivuutta eri sovelluskaupoissa tulevaisuuden varalle. Lisäksi tästä voidaan myös vetää jonkinlaisia johtopäätöksiä, kuinka ylipääntänsä iOS- tai Android-laitteiden käyttäjät omaksuvat erilaisia ansaintamalleja, vaikka kyseessä ei olisikaan natiivi applikaatio.

Kun kuluttajat ovat hankkineet laitteen, kuten älypuhelimien tai tabletin ovat he riippuvaisia laitteen alustasta siinä määrin, että he voivat hankkia vain kyseiselle käyttöjärjestelmälle sopivia sovelluksia. Lisäksi vaihtaessaan laitetta uuteen suosivat he usein samaa käyttöjärjestelmää. (Ghose & Han 2014.) Roma ja Ragaglia (2016) ehdottavat, että tietyn laitemerkin käyttäjillä ja tämän myötä tietyn sovelluskaupan kävijöillä on tunnusomaisia piirteitä. Apple tavoittelee erityisesti korkeamman hintaluokan markkinoita, kun taas Android-laitteet hallitsevat matalamman hintatason markkinoita (Roma & Ragaglia 2016). Apple-käyttäjät ovat valmiita maksamaan sovelluksista ja tutkimukset ovat osoittaneet, että Freemium-malli tuottaa erityisen hyvin App Storen sosiaalisen verkoston sovelluksien osalta. Sen sijaan, Google Play kaupassa kuluttajat eivät ole juurikaan valmiita maksamaan sovelluksista. Android-laitteille suunniteltujen sovelluksien kannattaisi käyttää, joko Paid-mallia ja tavoitella pientä segmenttiä, tai mainosrahalla tuottavaa Free-mallia ja suurta käyttäjämäärää. Sen sijaan Freemium-mallin käyttämistä ei yleisesti suositella, sillä tällöin vaarana on, että Android-käyttäjien keskuudessa ilmainen versio kannibalisoisi maksullista versiota. (Roma & Ragaglia 2016)

Freemium-malli toimii erityisen hyvin hyöty- ja koulutussovellusten kategorioissa. Tällaisista arvoa tuottavista sovelluksista jopa Android-käyttäjätkin ovat valmiita maksamaan korkeintaan ensin ilmaista versiota. Sekä App Storen että Google Playn tapauksessa käyttäjät yhdistävät korkean arvon valokuvien taltioimiseen ja jakamiseen, mikä viittaa Paid-mallin toimivuuteen valokuva- ja videokategoriassa. Vastaavasti taas uutis- ja aikakauslehtisovellusten tulisi hyödyntää free-mallia. (Roma & Ragaglia 2016.) Enders ym. (2008) lisäävät, että sosiaalisen median palveluiden yhteydessä ansaintamallin valinta tulisi määräytyä kol-

men tekijän perusteella: käyttäjämäärä, maksuhalukkuus ja luottamus. Lisäksi Roma ja Ragaglia (2016) lisäävät, että yleisesti ohjelmansisäisiä ostoja tarjoavat sovellukset saavat enemmän tuottoja iOS-käyttäjiltä kuin Android-käyttäjiltä.

Muutoinkin tilastot osoittavat, että vaikka vuonna 2016 Google Play kaupassa ladattiin sovelluksia 3 kertaa enemmän kuin App Storessa, niin App Storen sovellusten tuotto oli 60% suurempi. Molemmat sovelluskaupat käyttävät samaa tulojakoa, jossa itse sovelluskaupan omistaja saa 30% käyttäjän maksamasta hinnasta. Kilpailu Google Play -kaupassa on huomattavasti kovempaa ja käyttäjät eivät usein ole valmiita maksamaan edes \$1:n maksua sovelluksesta, mikä johtaa ilmaisien sovelluksien lisääntymiseen ja mainoksien käyttöön. Mainokset taas johtavat helposti siihen, että käyttäjä poistaa sovelluksen. App Storessa kilpailu on maltillisempaa ja lisäksi käyttäjät ovat valmiita maksamaan suurempia summia hyvästä sovelluksesta. (Oliynyk 2017.)

3.5.5 Hinnoittelu ja laskutus

MTKP on SaaS-palvelu, jossa ohjelmisto tarjotaan asiakkaalle Internetin yli ilman, että mitään tarvitsee asentaa asiakkaan laitteistoon (Godse & Mulik 2009). SaaS-palveluiden tyyppisiä hinnoittelumalleja ovat kiinteät kuukausi- tai vuosimaksut sekä käytön määrään, eriarvoisiin paketteihin ja käyttäjämääriin perustuvat maksut. Näistä yksinkertaisin on kiinteä jäsenmaksu, joka on helpoin myydä ja kommunikoida asiakkaalle. Kiinteän maksun ongelmaksi voi muodostua mahdollisen asiakkaan menettäminen, kun palvelua ei pääse kokeilemaan, ellei tätä yhdistetä Freemium-malliin. Käytön määrään perustuvassa maksussa hinta vaihtelee sen mukaan, miten paljon palvelua käytetään. Tämä alentaa käytön aloittamisen rimaa verrattuna kiinteään maksuun. Lisäksi se ottaa huomioon todella aktiiviset käyttäjät, jotka eivät pääse kuluttamaan palvelun resursseja vähemmän aktiivisten käyttäjien kustannuksella. Toisaalta käyttöön perustuvassa laskutuksessa palvelun arvo ei välttämättä välity asiakkaalle. Lisäksi tulojen ennustaminen on hankalampaa ja myös asiakkaan on vaikeampi ennustaa käytöstä aiheutuvia kustannuksia. (Law 2017.)

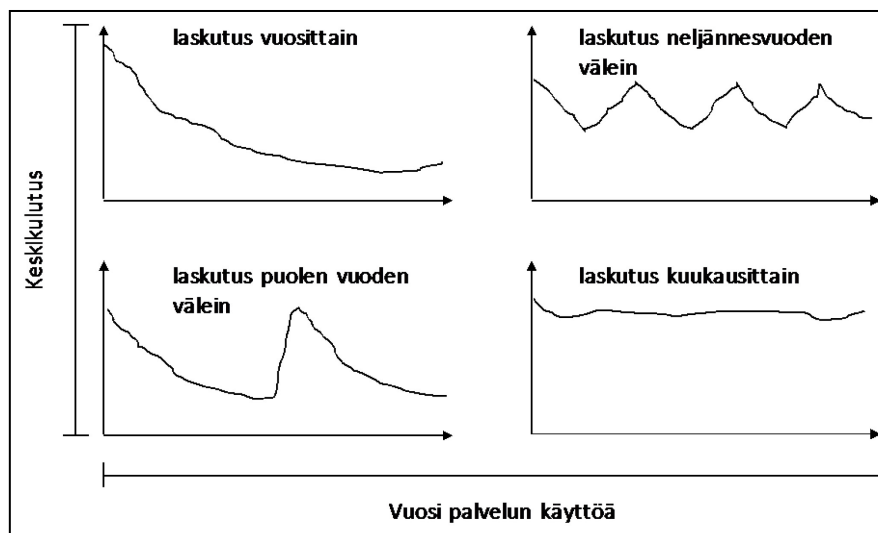
Eriarvoisiin paketteihin perustuva laskutus vetoaa eri tyyppisiin asiakkaisiin ja mahdollistaa tulojen kerryttämisen eri asiakkailta maksuhalukkuuden ja tarpeiden mukaan. Lisäksi tämä antaa mahdollisuuden helppoon lisämyyntiin, kun asiakas huomaa tarvitsevansa paremman paketin. Erilaisten pakettien myynti voi myös olla riskialtista, sillä pakettien määrän kasvassa ostamisesta tulee monimutkaisempaa ja asiakkaan voi olla vaikea valita juuri hänelle sopiva vaihtoehto. Käyttäjämääriin perustuvassa laskutuksessa hinta määräytyy käyttäjien määrän mukaan. Tämä malli on enimmäkseen käytössä B2B-markkinoilla. Yksinkertaisuus ja tulojen ennustettavuus ovat tämän mallin etuja. Haittapuolina voidaan mainita rajoittaminen. Rajoittamalla käyttäjien määrää voi asiakkaalle tulla halu huijata ja käyttää samaa kirjautumistunnusta useammilla käyttäjillä, kun asiakas haluaa lisätä käyttäjien määrää kesken sopimuskauden. Rajoittaminen voi myös saada asiakkaan helpommin vaihtamaan palveluntarjoajaa. (Law 2017.)

Jos ei huomioida käytön määrään perustuvaa laskutustapaa, niin SaaS-palveluiden laskutus perustuu käytännössä joko jatkuvaan kuukausimaksuun tai etukäteen perittävään vuosimaksuun. Vuosimaksun etuina ovat etukäteen saatavat nopeat kassavirrat ja asiakkaan sitouttaminen vähintään vuodeksi. Lisäksi yritykselle laskutuksesta aiheutuvat kustannukset ovat

tällöin pienemmät. Varsinkin pienemmille yrityksille ja startup-yrityksille ennakoon tulevat kassavirrat ovat tärkeitä kasvun ja kehityksen kannalta. Vuosimaksussa asiakkaan voi olla vaikeampi tehdä ostopäätös, joten ilmaisen kokeilujakson tarjoaminen voi helpottaa ostopäätöstä. Vuosimaksu soveltuu hyvin B2B-markkinoilla, mutta kuluttajamarkkinoilla korkea ennalta perittävä vuosimaksu voi muodostua esteeksi palvelun ostamiselle. Kuukausimaksun tarjoaminen pienentää kuluttaja-asiakkaan taloudellista riskiä ja helpottaa mukaan-tuloa. Lisäksi se tekee myyntiprosessista nopeamman ja helpomman. (Walley 2011, Harvey 2016.)

Vaihtoehtona edellä mainituille laskutustavoille on myös perinteinen kertamaksulla ostettava lisenssi, johon MTKP:n nykyiset Vip-lisenssit ja haastattelupaketit ovat pohjautuneet. Tämä ei kuitenkaan takaa jatkuvia tulolähteitä ja vaatii jatkuvia yksittäisiä kauppvoja, jotta kassavirtoja saadaan kerrytettyä. Jatkuvalle laskutuksella yritys säästää aikaa ja energiaa, mikä mahdollistaa keskittymisen ydinosaamiseen. Lisäksi jatkuvalle laskutuksella yrityksen talous ei ole vaikeasti ennustettavien myyntiennusteiden varassa, vaan oikeasti tiedetään, millaisia kassavirrat tulevat olemaan. (Price 2015.)

Laskutusmallin lisäksi on tärkeää määrittää oikea ajankohta laskutukselle, sillä myös maksun ajankohdalla on oleellinen merkitys palvelun kulutukseen. Uponneiden kustannusten vaikutus saa käyttäjät kuluttamaan palvelua enemmän. Asiakkaat siis todennäköisimmin käyttävät palvelua, mikäli he ovat tietoisia sen kustannuksista. Itse asiassa havaitut kustannukset ovat tärkeämmät kuin todelliset kustannukset. Havaittuihin kustannuksiin voidaan vaikuttaa erilaisilla maksutavoilla, maksusykleillä sekä maksujen naamioinnilla. Esimerkiksi käteismaksu havaitaan paremmin kuin kortilla maksaminen ja manuaalinen laskun maksaminen paremmin kuin automatisoitu tililtä veloitus. Kuvasta 14 puolestaan nähdään, kuinka kuvitellun palvelun keskikulutus kasvaa laskutuskauden pienentyessä. Erittelemällä laskuun palvelun eri ominaisuuksien hinnat voidaan asiakas saada kuluttamaan kaikkia palvelun ominaisuuksia. Toisaalta naamioimalla eri ominaisuudet yhdeksi paketiksi ja näyttämällä vain koko palvelun hinta, voidaan kulutusta saada pienemmäksi. Yleisesti suurempi kulutus johtaa suurempiin myynteihin, sillä asiakkaan kuluttaessa palvelua paljon laskutuskauden aikana, uusii hän todennäköisemmin jäsenyytensä seuraavalle laskutuskaudelle. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää havaitut kustannukset ja niihin vaikuttavat valinnat laskutuksessa ja hinnoittelussa. (Gourville & Soman 2002.)



Kuva 14 Kulutus seuraa laskutuksen ajankohtaa (Gourville & Soman 2002)

4 Tutkimuksen suorittaminen

Tässä kappaleessa suoritetaan tutkimus, joka koostuu STOF-metodista ja kyselytutkimuksesta. Aluksi tutkimuskyselyn avulla varmennetaan kirjallisuuskatsauksen pohjalta vedettyjä johtopäätöksiä. Tämän jälkeen STOF-mallin yleiskatsauksella luodaan pohja liiketoimintamallille, jonka taustalla on MTKP:n nykyinen liiketoimintamalli. Tämä tehdään tarkastelemalla liiketoimintamallin neljää osa-aluetta ja kehittämällä jokaista osa-aluetta kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuskyselyn löydöksillä. Seuraavaksi liiketoimintamallin elinkelpoisuutta arvioidaan kriittisten menestystekijöiden avulla sekä määrittelemällä kriittiset suunnittelutekijät. Lopuksi vielä tarkistetaan liiketoimintamallin kestävyys ja muuntautumiskyky STOF-mallin neljännen vaiheen mukaisesti.

4.1 Tutkimuskysely

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuskyselyä. Kappale sisältää kyselyn taustan, tavoitteet, oletukset sekä tärkeimmät tulokset.

4.1.1 Tausta

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta selvisi, että palveluun voisi olla hyödyllistä pääkäyttäjien ohelle luoda avustajatili, jonka kautta eläkeläisten nuoremmat perheenjäsenet ja läheiset pääsevät lisäämään palveluun käyttöä aktivoittavia henkilökohtaisia muistiavaimia, lukemaan vanhempiensa ja isovanhempiensa tarinoita sekä avustamaan palvelun käytössä. Oletuksena on, että eläkeläisten palvelun käyttö on todennäköisempää, mikäli läheiset ovat käyttäjän tai ostajan roolissa mukana. Taustalla oli myös oletus, että yleisesti läheiset arvostavat sosiaalisia suhteitaan isovanhempiinsa ja pitävät isovanhempiensa hyvinvointia ja elämäntarinoita tärkeinä. Avoimia kohtia, joihin tutkimuskyselyllä haettiin selvennystä, olivat seuraavat:

- Onko ikäihmisten läheisillä kiinnostusta käyttää MTKP:ta avustajan roolissa?
- Kuka on palvelun ostaja?
- Paljonko palvelusta ollaan valmiita maksamaan?

Tutkimuskysely on luonteeltaan kvantitatiivinen ja siinä pyritään varmentamaan kirjallisuuskatsauksen pohjalta nousseita oletuksia sekä löytämään vastauksia avoimiin kohtiin. Tutkimuskysely koostuu neljästä osasta, jotka pitävät sisällään 22 monivalintakysymystä. Ensimmäisessä osassa kysytään vastaajien perustietoja. Toinen osa käsittelee vastaajan suhdetta tämän isovanhempiaan. Kolmannessa vaiheessa annetaan lyhyt palvelun esittely, jonka jälkeen tiedustellaan MTKP:n käyttöä yhdessä isovanhemman kanssa. Viimeinen osio käsittelee palvelun ostamista ja hinnoittelua.

Tutkimuskysely suoritettiin kesä- ja heinäkuun 2017 aikana jakamalla kyselyä sosiaalisessa mediassa. Oletuksena oli, että tällöin vastaajiksi saataisiin nuoria aikuisia, joille Internet-palveluiden ja erilaisten laitteiden käyttäminen on tuttua. Ennen tutkimuskyselyn jakamista, suoritettiin pilottivaihe, jossa kyselyä testattiin muutamalla testivastaajalla, jotka edustivat vastaajien kohderyhmää. Pilottivaiheen avulla varmennettiin, että vastaaja kykyenee suorittamaan kyselystä noin viidessä minuutissa älypuhelimella, tabletilla tai tietokoneella.

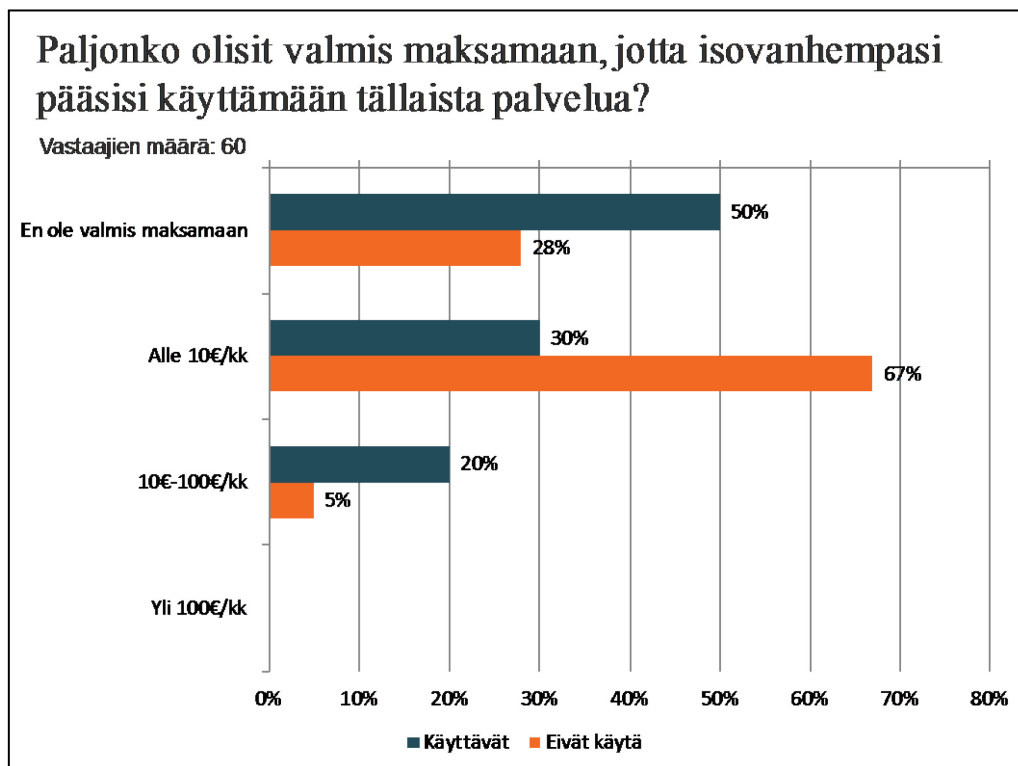
Kaikkiaan kyselyssä vastauksia saatiin 61 kappaletta, joista 91,67% oli 17–39-vuotiaita, joten vain kyseisen ryhmän vastauksia ryhdyttiin analysoimaan. Liite 1 sisältää tutkimuskyselyn tulokset kokonaisuudessaan.

4.1.2 Tulokset

Kyselytutkimuksen 17–39-vuotiaista vastaajista 92% piti suhteitaan isovanhempiansa tärkeinä. Vastaajista 96% piti isovanhempiensa hyvinvointia tärkeänä sekä näiden muistoja ja elämäntarinoita arvokkaina. Kaikki 17–39-vuotiaat vastaajat olivat kiinnostuneita isovanhempiensa historiasta ja elämäkokemuksista. 72% vastaajista koki pitävänsä yhteyttä isovanhempiansa hieman tai aivan liian vähän. Vain 19% vastaajista oli käyttänyt Internet-palveluita tai sosiaalista mediaa yhteydenpitoon isovanhempiensa kanssa.

Vastaajista 80% oli halukkaita auttamaan isovanhempiansa elämäniloa ja positiivisia hyvinvoinnillisia vaikutuksia isovanhemmille tuottavan palvelun käytössä. Vastaavasti 70% vastaajista oli halukkaita auttamaan isovanhempiaan käyttämään Internet-palvelua, joka auttaa heitä taltioimaan ja jakamaan muistoja ja elämäntarinoita digitaalisesti. 74% vastaajista oli kiinnostuneita lukemaan isovanhempiensa muistoja ja tarinoita Internet-palvelusta. Tutkittaessa läheisen roolia isovanhemman palvelun käytön aktivoittajana, huomattiin, että 56% vastaajista oli halukkaita kommentoimaan ja kyselemään Internet-palvelun välityksellä, kun taas 67% oli halukkaita lisäämään säännöllisesti palveluun isovanhemmalle tuttuja kuvia, videoita ja ääninäytteitä etänä omalla laitteellaan. Vain 33% vastaajista oli sitä mieltä, että oma isovanhempi olisi kiinnostunut käyttämään tällaista palvelua, mutta 66% oli sitä mieltä, että isovanhempi käyttäisi todennäköisemmin palvelua, mikäli vastaaja olisi avustamassa palvelun käytössä. Yleisesti ottaen ne vastaajat, jotka ennestään käyttivät jotain Internet-palvelua tai sosiaalista mediaa yhteydenpitoon isovanhempiensa kanssa, suhtautuivat selvästi positiivisemmin isovanhempiensa palvelun käyttöön ja omaan rooliinsa avustajana.

Tutkittaessa palvelun ostamista ja hinnoittelua huomataan, että vain 17% 17–39-vuotiaista vastaajista uskoi isovanhempansa olevan valmis maksamaan tällaisesta palvelusta. Tästä ryhmästä 44% uskoi, että isovanhempi olisi valmis maksamaan palvelusta, mikäli vastaaja itse olisi valmis auttamaan palvelun käytössä. Sen sijaan noin 2/3 vastaajista olisi valmis ostamaan, joko itse tai yhdessä perheenjäsenten kanssa, isovanhemmalleen lahjaksi käyttöoikeuden Internet-palveluun, jossa tämä pääsee kertomaan ja jakamaan muistojaan ja jonka käytöllä voi olla positiivisia vaikutuksia isovanhemman hyvinvointiin. Vastaajilta tiedusteltiin myös, paljonko he olisivat valmiita maksamaan, jotta heidän isovanhempansa pääsisivät käyttämään tällaista palvelua. 17–39-vuotiaista 32% ei ollut valmiita maksamaan palvelusta, 61% oli valmiita maksamaan alle 10€/kk ja 7% 10–100€/kk. Kuvasta 15 nähdään, että kaikista kyselyn vastaajista ne vastaajat, jotka eivät entuudestaan käytä Internet-palveluita tai sosiaalista mediaa yhteydenpitoon isovanhempiensa kanssa, ovat halukkaampia maksamaan palvelusta. Kun vastaajille annettiin mahdollisuudeksi valita hinnoittelumalli, joka saisi heidät hankkimaan palvelun lahjaksi isovanhemmalleen, huomattiin, että 59% vastaajista valitsi 5€/kk, 33% valitsi 50€/vuosi ja 8% valitsi 300€:n haastattelupaketin.



Kuva 15 Vastaajien maksuhalukkuus sen mukaan, käyttävätkö vai eivätkö he käytä entuudestaan Internet-palveluita ja sosiaalista mediaa yhteydenpitoon isovanhempiensa kanssa

4.2 STOF-metodi

Tässä osiossa MTKP:n liiketoimintamallille rakennetaan pohja STOF-metodin ensimmäisen vaiheen, yleiskatsauksen avulla. Tämän jälkeen määritellään eri osa-alueiden kriittisten menestystekijöiden perusteella kriittiset suunnittelutekijät ja lopuksi tarkistetaan liiketoimintamallin kestävyys ja muuntautumiskyky.

4.2.1 Palvelu osa-alue

Asiakkaat ja loppukäyttäjät

MTKP:n tärkeimmät nykyiset asiakkaat ovat erikokoiset yritykset, yhdistykset ja yhteisöt. Näitä ovat esimerkiksi palvelutalot, historyayhdistykset, kunnat sekä suvut. Palvelulla on myös hyvin rajallinen määrä kuluttaja-asiakkaita, jotka koostuvat yli 60-vuotiaista senioreista. Kuluttajamarkkinoiden kannalta palvelun tulisi kuitenkin koostua pääosin edellä mainituista kuluttaja-asiakkaista, kun otetaan huomioon ikäihmisten kuluttajaryhmän potentiaali. Ikärakenteiden muutokset (United Nations 2015, SVT 2015a, SVT 2015b), ikäihmisten varallisuus ja ostovoima (Solomon ym. 2012, SVT 2013), ikäihmisten kasvava internetin ja teknologian käyttö (SVT 2016a, Perrin 2015, Eurostat 2017), ikäihmisten kiinnostus heille suunnattuja palveluita kohtaan (EETU ry 2015), muistelemisen positiiviset vaikutukset hyvinvointiin (Gibson 2011, Cooney ym. 2014, Woods ym. 2005, Subramaniam & Woods 2012, Schweitzer & Bruce 2008, Cotelli ym. 2012, Haight 2002, Kunz 1991, Kunz & Soltys

2007) ja ikäihmisille karttuneet elämäkokemukset ja muistot viittaavat siihen, että ikäihmiset ovat toimiva kohderyhmä MTKP:n asiakkaiksi ja käyttäjiksi. On kuitenkin huomioitava, että ikäihmisten rooli loppukäyttäjänä on todennäköisesti suurempi kuin asiakkaina. Usein ikäihmisten läheiset valitsevat ja ostavat teknisiä laitteita ja Internet-palveluja ikäihmisille (van Putten & Glende 2016), joten läheiset tulisivat nostaa tärkeimmiksi asiakkaiksi palvelulle. Lisäksi myyntiä ja markkinointia tulisi painottaa enemmän läheisien suuntaan.

Palvelun loppukäyttäjät ovat tähän asti olleet yritysten, yhdistysten sekä yhteisöjen jäsenet, jotka taltioivat sekä omia muistojaan että yhteisönsä historiaa. Kuluttajamarkkinoilla palvelun loppukäyttäjät tulevat olemaan eläkeikäisiä ihmisiä, joilla on paljon arvokkaita muistoja ja elämäkokemuksia sekä aikaa käyttää palveluita. Tämän lisäksi suureksi käyttäjäryhmäksi tulisi nostaa myös ikäihmisten läheiset, erityisesti lapset ja lapsenlapset, joille Internetin ja digitaalisten palveluiden käyttö on jo tuttua. Ikäihmiset tarvitsevat Internet-palveluiden ja teknisten laitteiden käytössä apua (van Putten & Glende 2016, Perrin & Anderson 2017) ja tärkeimmiksi avunlähteiksi koetaan perhe ja ystävät (Friemel 2016, Nordlund ym. 2014, van Putten & Glende 2016). Lisäksi sosiaalisten verkoston tuki on tärkeässä roolissa ikäihmisten Internetin käytössä (Friemel 2016).

Käytännössä siis ikäihmisten läheiset tulisi nostaa tärkeäksi asiakasryhmäksi ja heitä tulisi myös pitää aktiivisina loppukäyttäjinä. Samalla, kun läheiset auttavat palvelun käytössä, he myös tutustuvat palveluun ja ajan myötä heidän rooli voi muuttua avustajasta aktiiviseksi palvelun käyttäjäksi.

Käyttökonteksti

Palvelun käyttötilanne riippuu täysin siitä, mihin kohderyhmään käyttäjä kuuluu ja näin ollen käyttötilanteet voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan. Yritysten, yhdistysten ja yhteisöjen käyttäjät käyttävät palvelua oman yhteisön innoittamana. Näissä käyttäjä käyttää palvelua yleensä satunnaisesti saatuaan yhteisöltään käyttöoikeuden palveluun. Yhteisöillä on myös ylläpitäjiä, joiden käyttö on todella aktiivista ja käyttö on pitkälti oman yhteisön tarinoiden digitoimista ja tuottamista yhteisön omalle aikajanelle. Käyttö kohdistuu suurimmaksi osaksi käyttäjien vapaa-ajalle. Case-yrityksen ajatuksena on saada yhteisöjen käyttäjät kiinnostumaan palvelusta jo jopa ennen eläkeikää tai varhaisessa eläkeiässä ja tämän jälkeen siirtymään käyttämään palvelua normaaleina kuluttajina.

Yhteisöjen tapauksessa käyttötarkoituksena voi olla myös virkistysaktiiviteetti tai hoitokeino. Esimerkiksi palvelutaloissa vanhempien ikäihmisten tarkoituksena on käyttää palvelua virkistystilaisuuksien yhteydessä tai vapaa-ajalla virkistävänä aktiviteettina, jolla voi olla positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin. Mahdollisia positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin ei ole kuitenkaan hyödynnetty myynnissä ja markkinoissa, sillä selvää yhteyttä muistelemisen (erityisesti MTKP:n osalta) ja dementiaoireiden ehkäisyn välillä ei ole pystytty todistamaan (Woods ym. 2005, O'shea ym. 2014, Cooney ym. 2014). Erilaiset positiiviset vaikutukset muodostuvatkin ennemminkin muistelun mahdollistamasta kommunikaatiosta ja sosiaalisista vaikutuksista kuin itse muistelusta (Cooney ym. 2014).

Kuluttajien tapauksessa palvelunkäyttö tapahtuu kotona tai muussa rauhallisessa ympäristössä ja käyttötarkoitus on omaelämäkerran taltiointi ja mahdollisesti myös jakaminen. Palvelun käyttö voidaan nähdä kulttuurisessa kontekstissa, sillä käyttäjät haluavat kertoa elä-

mäntarinansa ja muistonsa myös jälkipolville. Käyttökontekstiin tulisi lisäksi lisätä sosiaalista aspektia sekä läheisten palvelun käyttö avustajina. Käyttötilanteiksi pitäisi lukea myös palvelun käyttäminen yhdessä läheisten kanssa. Tällöin eläkeläinen käyttää palvelua erityisesti ensimmäisillä käyttökerroilla yhdessä esimerkiksi nuorempien perheenjäsenten tai ystävien kanssa saman laitteen äärellä. Myöhemmin käyttö voi olla itsenäisempää, mutta läheisillä tulisi olla pääsy katsomaan ja kommentoimaan pääkäyttäjän eli ikäihmisen yksityisiä tarinoita etänä omalta päätelaitteeltaan. Läheisillä pitäisi olla myös mahdollisuus lisätä käyttöä aktivoivia muistiavaimia pääkäyttäjän yksityiselle puolelle. Lisäksi muistiavaimien lisääminen tulisi pystyä tekemään älypuhelimella, sillä alle 65-vuotiaat käyttävät Internetiä erityisesti älypuhelimillaan (SVT 2016a). Tällöin läheisten palvelun käyttö voi tapahtua käytännössä missä tahansa, kun käyttö ei vaadi tietokonetta tai tablettia.

Arvolupaus

MTKP tarjoaa yrityksille ja yhteisöille alustan, jossa niiden jäsenet pääsevät taltioimaan oman yhteisönsä historian. Kuluttajille se antaa helpon ja hauskan tavan taltioida omaelämäkertaa videon, äänen, kuvan ja tekstin avulla ja lisäksi mahdollisuuden jakaa omat muistot ja tarinat haluamilleen henkilöille. Lisäksi MTKP tarjoaa mahdollisuuden harjoittaa itsenäisesti muistelua, jolla voi olla positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin.

MTKP on ainutlaatuinen palvelu, jossa yhdistyy käyttäjien taltioimat monimedialliset tarinat, joilla on aika ja paikka, mahdollisuus rakentaa omaelämäkertaa sekä muistelemisen mahdollistamat positiiviset vaikutukset hyvinvointiin. Vastaavanlaista palvelua ei markkinoilta vielä löydy, vaikka edellä mainittuihin yksittäisiin ominaisuuksiin keskittyviä palveluita on jo pitkään ollut saatavilla. Palvelun perusolemus on, että koko ihmiskunnan historia tulisi taltioida ja jakaa jälkipolville.

Jotta arvolupaus olisi vieläkin houkuttelevampi tulee palvelua muokata sosiaalisempaan suuntaan. Kun nykyiseen palveluun otetaan mukaan ikäihmisten läheisten rooli avustajina ja palveluun lisätään uusia ominaisuuksia, kuten läheisen mahdollisuus lisätä pääkäyttäjälle henkilökohtaisia muistiavaimia ja kommentoida tämän kertomia tarinoita, tuo palvelu huomattavasti enemmän arvoa niin ikäihmiselle kuin tämän läheisille. Läheiset kokevat osallistuvansa paremmin ikäihmisen elämään ja toisaalta pääsevät kuulemaan ennen kuulemattomia tarinoita läheisensä elämästä. Kun läheiset ovat mukana kuulemassa tarinoita, kokee ikäihminen, että muistoilla ja tarinoilla on joku, joka kuuntelee, eikä tarinaa kerrota pelkäänsä itseään varten. Läheisten mukanaolo avustajina, henkilökohtaisten muistiavaimien lisääjinä, kuulijoina ja kommentoijina tuovat palveluun sosiaalisen ja osallistavan vaikutuksen, mikä voi näkyä myös palvelun ulkopuolella lähentyneinä väleinä ja lisääntyvänä keskusteluna. Sosiaalisen aspektin ja läheisten rooli ovat palvelulle erityisen tärkeitä, sillä ikäihmiset arvostavat sosiaalisia suhteitaan läheisiin ja haluavat pitää niistä kiinni.

Aikaisemmat kokemukset sekä odotettu ja koettu arvo

Täysin vastaavanlaisia palveluita, joissa yhdistyisi kaikki MTKP:n arvolupauksen tekijät ei markkinoilla ole, mutta useita palveluja ja tuotteita on saatavilla, joissa esiintyy vastaavanlaisia yksittäisiä ominaisuuksia. Erilaiset sosiaalisen median Internet-palvelut tarjoavat mahdollisuuden vapaamuotoisiin tilapäivityksiin, joissa on mahdollista jakaa tarinoita ja muistoja. Näitä ei kuitenkaan ole suunnattu erityisesti ikäihmisille.

Suurin mahdollinen kilpailija on Historypin, jonka pohjana on maailman historia kartalla ja siihen liittyvä käyttäjien jakama sisältö. Pääpaino on siis paikoilla, joihin käyttäjät voivat merkitä omia kuvia, tarinoita, videoita ja äänitallenteita. Vuosikerta on pieni suomalainen Internet-pohjainen elämäkertapalvelu, jossa käyttäjät voivat tekstin ja kuvien sekä valmiiden aiheiden avulla kirjoittaa omaelämäkertansa. Vastaavanlaisia yksinkertaisia elämäkerta- tai päiväkirjapalveluita löytyy useita erilaisia.

Our Big Box on dementiaoireiden hoitoon tarkoitettu hyväntekeväisyydellä toteutettu ilmainen Internet-palvelu, jossa ikäihmisten läheiset voivat lisätä palveluun henkilökohtaisia kuvia, jotka toimivat muistivirikkeinä ikäihmisille. Näitä ikäihminen voi käyttää apuna muistelussa ja ideana on, että kuvat ovat ikäihmiselle tuttuja asioita, jotka auttavat muistelussa. Tavoitteena on henkilökohtaisten muistivirikkeiden avulla ehkäistä dementian oireita ja näin tuoda helpotusta arkielämään.

Tyypillistä vastaavanlaisille Internet-pohjaisille palveluille on se, että palvelut ovat ilmaisia. Lisäksi käyttäjät arvostavat palveluiden sosiaalista aspektia. Muiden käyttäjien luoma sisältö, käyttäjien ja sisällön seuraaminen, tykkääminen sekä kommunikointi ovat käyttäjille arvokasta. Lisäksi omien julkaisujen keräämät tykkäykset ja jaot sekä uudet ilmoitukset ja viestit koetaan mielekkäiksi.

Perinteisemmät fyysiset tuotteet, kuten valokuva-albumit, päiväkirjat ja omaelämäkerrat tuovat käyttäjille kahdenlaista arvoa. Vanhojen muistojen läpi käyminen kuvien tai kirjoitusten avulla luo tietynlaista nostalgiaa ja herättää erilaisia tunteita. Lisäksi elämäntapa- ja elämäntarinojen kirjoittaminen ja jakaminen koetaan myös jonkinlaisena kulttuuritekona. Toisaalta valokuva-albumien selaaminen läheisten kanssa ja elämäntarinojen kertominen lapsille ja lapsenlapsille on myös sosiaalista kanssakäymistä, jonka molemmat osapuolet kokevat mukavana.

Markkinasegmentti

MTKP:n kohderyhmänä on pidetty yli 60-vuotiaita eläkeläisiä sekä erilaisia yhteisöjä, kuten historyahdistyksiä ja sukuja, jotka voivat pitää sisällään myös nuorempia kuluttajia. Kuluttajamarkkinoilla kohderyhmän koko on valtava, sillä Suomessa yli 60-vuotiaita on yli 20% koko väestöstä (SVT 2017) ja vastaavasti Euroopassa 18,9% (Eurostat 2016). Nykyisen palvelun käyttäjäpohja koostuu vain kymmenistä käyttäjistä, mutta potentiaalinen kuluttajamarkkinan koko on Suomessa yli miljoonassa ja Euroopassa yli 100 miljoonan luokkaa.

Jos palvelua ajatellaan ennaltaehkäisevänä muistisairauksien hoitokeinona, on MTKP:n potentiaalinen markkina niin ikään suuri. Suomessa on arviolta yli 190000 muistisairasta ihmistä. Vuosittain uusia sairauksia esiintyy yli 14000:lla ihmisellä. (Muistiliitto 2016.) Euroopassa dementian oireita esiintyy yli yhdeksällä miljoonalla ihmisellä (Alzheimer Europe 2016).

Markkinasegmentti tulee kuitenkin muuttumaan, kun huomioidaan, että ikäihmisten läheiset halutaan tuoda mukaan palveluun avustajiksi ja oheiskäyttäjiksi. Lisäksi on huomioitava, että usein ikäihmisten läheiset toimivat teknisten laitteiden ja Internet-palveluiden esittelijöinä ja ostajina. Näin ollen todellinen markkinasegmentti on itse asiassa vieläkin suurempi. Käytännössä kohderyhmään tulisi laskea mukaan myös ainakin ikäihmisten lapset ja lapsenlapset.

Hinnoittelu

MTKP on nykyisellään hinnoiteltu siten, että 100€ maksavalla Vip-lisenssillä saa elinikäisen rajoittamattoman käyttöoikeuden palveluun. Vaihtoehtona on 300€ maksava haastattelupaketti, joka pitää sisällään Vip-lisenssin ohella myös haastattelun ja ohjatun tarinoiden taltioinnin palveluun. Suunnitteilla on kuitenkin siirtyminen kuukausittaiseen laskutusmalliin, jossa ensimmäinen vuosi maksaa 57€ ja tämän jälkeen 2€/kk. Tällöin haastattelupaketti ja Vip-lisenssi ovat lahjaksi ostettavia tuotteita. Sen sijaan palvelun julkisen puolen käyttö on kuluttajalle täysin ilmaista.

Koska täysin vastaavanlaisia palveluita ei ole, on vaikea verrata MTKP:n hinnoittelua kilpailijoihin. Yleisesti erilaiset sosiaaliset mediat ja kuluttajille suunnatut Internet-portaalit ja -palvelut ovat kuluttajalle joko ilmaisia tai alle 10€/kk. Tyypillistä on myös, että peruskäyttö on ilmaista, mutta erilaiset lisäarvoa tuottavat ominaisuudet ovat maksullisia. Erilaiset fyysiset tallennusmediat, kuten valokuva-albumit, CD- tai DVD-levyt, USB-kovalevyt ja muistikortit on hinnoiteltu tyypillisesti tallennustilan mukaan. Vastaavaa tapaa käyttävät myös palvelut, jotka tarjoavat pilvitalennustilaa. Elämäkertoja tai dokumentteja yksityishenkilöille tuottavat yritykset hinnoittelevat palvelunsa usein pakettina, joka pitää sisällään haastattelut, kirjoittamisen tai videoinnin sekä tallennusmedian. Tällaisten palveluiden hinnat liikkuvat tuhansissa euroissa.

Yleisesti asiakkaat ovat valmiita maksamaan viihde- tai hyötykäyttöön soveltuvista Internet-palveluista noin 10€/kk (Office365, Netflix, Spotify), mutta toisaalta yhteisöpalvelut, joissa käyttäjät itse tuottavat sisältöä palveluun, mielletään yleensä ilmaisiksi ja palveluntarjoaja saa tuottoja mainoksista. Mainospohjainen liiketoiminta ei MTKP:n tapauksessa ole ainaakaan vielä järkevää, sillä tämä vaatisi massiivisen joukon käyttäjiä, jotta toiminta voisi olla kannattavaa. Mikäli palvelun arvot onnistutaan kommunikoimaan asiakkaille markkinoinnissa ja asiakkaat ymmärtävät, että kyseessä on elämäkertapalvelu, jolla on sosiaalisia ja hyvinvoinnillisia vaikutuksia, eikä perinteinen yhteisöpalvelu, voidaan olettaa, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan noin 5–10€ kuukaudessa palvelun käytöstä. Hinnoittelumalli tulisi kuitenkin pitää riittävän yksinkertaisena, jotta tämä ei hankaloita iäkkäiden käyttäjien ostotoimia. Käytännössä palvelusta kannattaisi tarjota peruspakettia esimerkiksi hintaan 5,99€/kk ja ainakin alkuvaiheessa myös alennettuun hintaan 59,99€/vuosi, mikä mahdollistaa pääsyn nopeampiin tuloihin. Peruspaketti pitää sisällään palvelun täyden käyttöoikeuden maksetulle laskutuskaudelle. Peruspaketin ohella tulisi tarjota myös niin sanottua avustajapakettia, joka tarjoaa peruspaketin päälle avustajakäyttöoikeuden yhdelle henkilölle. Tällöin avustajalla on mahdollisuus lukea ja kommentoida pääkäyttäjän tarinoita sekä lisätä henkilökohtaisia muistiavaimia pääkäyttäjän aikajanalle palvelun sisällä. Avustajapakettin hinta olisi 6,99€/kk tai 69,99€/vuosi. Avustajan tilistä maksetaan siis 1€/kk ja haluttaessa avustajien määrää voidaan lisätä hintaan 1€/avustaja/kk, mikäli esimerkiksi muutkin perheenjäsenet haluavat päästä mukaan.

Alkuvaiheessa myös VIP-lisenssin ja haastattelupaketin myynti on hyväksyttävää, mutta tästä olisi päästävä mahdollisimman nopeasti jatkuvaan laskutukseen. Palvelun arvo kasvaa, kulutuksen kasvaessa ja sisällön lisääntyessä. Mitä enemmän asiakkaat kertovat tarinoita palveluun ja elämäkerta aikajanalla kasvaa, sitä vaikeampi hänen on vaihtaa palvelua, kun tiedetään, että kerrotut tarinat jäävät MTKP:n sisälle. Kulutus on tyypillisesti suurimmillaan maksun jälkeen ja se vähenee ajan myötä. Tämän vuoksi tavoitteena on syytä siirtyä mahdollisimman nopeasti kohti kuukausilaskutusmallia.

Oston ja käytön helppous

Palvelun nykyisessä versiossa rekisteröityminen ja kirjautuminen palveluun on helppoa ja vaatii käyttäjältä vain toimivan sähköpostiosoitteen. Sen sijaan palvelun ostaminen on tois- taiseksi mahdotonta, sillä nykyiseen versioon ei ole toteutettu ostamisen mahdollisuutta. Käytännössä yksittäinen kuluttaja ei voi siis ostaa Vip-lisenssiä tai haastattelupakettia suoraan palvelusta. Tulevaan ohjelmistoversioon on kuitenkin kehitteillä kauppatoiminto, jonka kautta ostaminen on helppoa.

Koska palvelun pääkäyttäjät ovat ikäihmisiä, on palvelun käytettävyyden rooli ensiarvoisen tärkeä. Palvelun on oltava todella helppokäyttöinen, jotta ikäihminen voi turvallisesti ja virheettömästi käyttää palvelua. Erityisesti palvelussa on huomioitava ikäihmisten heikentyneet motoriset kyvyt ja näkö. On tärkeää, että käyttöliittymän objektit voidaan helposti erottaa toisistaan, tekstin fontti on tarpeeksi suurta ja toimintopainikkeiden välit ovat tarpeeksi suuria, jotta käyttäjän virheet voidaan minimoida. Lisäksi värimaailman ja kontrastin täytyy olla yksinkertaisia, jotta käyttäjä voi helposti havainnoida, mitä palvelussa tapahtuu. Lisäksi käyttäjän tulee jatkuvasti voida tiedostaa oma statuksensa palvelussa, eli mitä palvelussa ollaan milloinkin tekemässä ja miten nykyisestä tilasta päästään siirtymään toiseen, haluttuun, tilaan. Edellä mainitut asiat huomioivalla käyttöliittymällä käyttäjä voi helposti palautua virheistä eikä palvelun käyttö keskeydy, kun ei tiedetä, mitä tehdä.

Nykyisellään palvelun käytön helppous ei ole vielä siedettävällä tasolla. Seuraavassa ohjelmistopäivityksessä tulisi korjata lukuisat virheet ja epäjohtamukaisuudet pois. Helppokäyttöisyys ei kuitenkaan tarkoita sitä, että palvelua tulee liialti yksinkertaistaa. Tälläkin voi olla haitallisia vaikutuksia, sillä ikäihmiset usein kokevat itsensä nuoremmiksi, mitä todellisuudessa ovat, kuten kappaleessa 3.4.1 todettiin, ja heidän aliarviointi voi pahimmillaan johtaa palvelun käyttämättömyyteen.

4.2.2 Teknologia osa-alue

Sovellus

MTKP on Internet-selaimella käytettävä SaaS-palvelu, joka tarjoaa alustan monimedialliselle muistojen ja elämäntarinoiden kertomiselle. Nämä muodostavat palveluun lisäksi arvokasta ja mielenkiintoista käyttäjien luomaa sisältöä. Palvelun käyttö vaatii tuetun päätelaitteen sekä Internet yhteyden. Palveluun kirjaudutaan käyttäjän palveluun linkittämällä sähköpostiosoitteella sekä salasanalla. Palvelun käytön turvallisuus perustuu käyttäjän mahdollisuuteen valita jakeako hän tarinan julkisesti, yhteisölle vai vain itselleen. Käyttäjien tilit on suojattu salasanalla ja palvelunalustantarjoaja huolehtii varmuuskopioinneista sekä sivuston suojauksesta.

Palvelu on samanlainen kaikille yksittäisille käyttäjille, mutta yhteisöjä on mahdollista räätälöidä (yritys-)asiakkaan toiveiden mukaisesti. Tällä hetkellä mahdolliset yhteisöjen räätälöinnit toteutetaan ohjelmistokehitysprojektina sopimuksen mukaan, mutta tulevaisuudessa tavoitteena on, että yhteisöjä voidaan ostaa suoraan palvelusta ja niitä voidaan räätälöidä suoraan palvelun sisällä muokattavien komponenttien avulla yhteisön pääkäyttäjän toimesta.

Nykyisellään tehty ratkaisu rakentaa selainpohjainen ohjelmisto on hyvä, sillä tämä on huomattavasti edullisempaa kuin natiivin applikaation kehittäminen ja tällöin palvelu saavuttaa useamman käyttäjän. Tulevaisuudessa natiivin applikaation kehittäminen voi kuitenkin olla järkevää, sillä se tarjoaa yleisesti paremman käyttökokemuksen ja tällöin pystytään hyödyntämään paremmin esimerkiksi päätelaitteen ilmoitusjärjestelmää, joka mahdollistaisi ilmoitukset, joista olisi hyötyä avustajan ja pääkäyttäjän välisessä kommunikaatiossa ja palvelun käytön aktivoimisessa.

Suomessa laajakaista- ja mobiilidatayhteydet ovat nykypäivänä riittäviä palvelun saumattomaan käyttöön, joten vaadittu jatkuva Internet-yhteys on hyväksyttävää. Mikäli tulevaisuudessa palvelua aiotaan viedä ulkomaille, jossa Internet-yhteydet eivät ole vastaavalla tasolla, tulee palvelun myös mahdollisesti tukea yhteydetöntä käyttöä.

Päätelaitteet

Palvelun käyttö tapahtuu tietokoneella tai tabletilla. Tableteilla iOS- ja Android-käyttöjärjestelmät ovat tuettu ja paras käyttökokemus saadaan Firefox- tai Chrome-selaimilla. Palvelu toimii myös jossain määrin iOS- ja Android-älypuhelimissa, mutta mobiilikäytössä on vielä suuria puutteita. Palvelu toimii hyvin myös vanhemmissa päätelaitteissa. Mikäli tarina halutaan taltioida palveluun nauhoittamalla video tai ääninäyte, tulee päätelaitteessa olla kamera ja mikrofoni. Vaihtoehtoisesti video- ja äänimuotoisia tarinoita, kuten myös dokumentteja ja kuvia, voidaan ladata palveluun suoraan tiedostoina päätelaitteelta.

Kuten aiemmin todettiin, avustajina toimivien läheisten tulisi pystyä käyttämään palvelua myös älypuhelimella. Käytännössä ainakin henkilökohtaisten muistiavaimien lisääminen ja tarinoiden mahdollinen kommentoiminen tulisi olla mahdollista älypuhelimilla, jotta avustajat voivat käyttää palvelua, milloin ja missä tahansa.

Palvelualusta ja infrastruktuuri

Palvelu itsessään pyörii kolmannen osapuolen tarjoamalla palvelimilla, josta case-yritys maksaa käytössä olevan palvelupaketin ja tarpeellisten resurssien mukaan. Käytännössä paketti pitää sisällään julkisen Internet-osoitteen, tallennuskapasiteetin, johon käyttäjien taltioimat tarinat tallennetaan, vaaditun suoritustehon ja RAM-muistit. Resursseja on mahdollista räätälöidä käyttäjämäärien lisääntyessä tai uusien enemmän suoritustehoa vaativien ominaisuuksien lisääntyessä, mutta tämä luonnollisesti lisää myös kustannuksia.

4.2.3 Organisaatio osa-alue

Toimijat

MTKP:n omistavan case-yrityksen rooli organisaatiossa on palveluntarjoaja. Palveluntarjoaja hoitaa itse palvelun myyntiä ja markkinointia sekä osittain myös ohjelmistokehitystä. Case-yritys koostuu pienestä alle kymmenen henkilön ydintiimistä, joka työskentelee palvelun parissa vain osa-aikaisesti, joten yrityksen palkkakulut ovat hyvin minimaaliset. Nyky palvelun ympärillä oleva organisaatio koostuu ulkoistetusta ohjelmistokehityksestä, palvelimen tarjoajasta, asiakkaista, loppukäyttäjistä, laitemyyjistä, operaattoreista, osakkeenomistajista, rahoittajista ja lainsäätäjistä.

Kuten jo aiemmin palvelu osa-alueen yhteydessä todettiin, käyttäjien ja asiakkaiden rooli on häilyvä. Käyttäjä ei ole välttämättä sama kuin asiakas, mutta toisaalta myös asiakas voi olla avustajan roolissa käyttäjänä. Lisäksi käyttäjä voi olla myös itse asiakas, mikäli ikäihminen itse ostaa palvelun itsellensä itsenäiseen käyttöön. Tarkoituksena on myös lisätä käyttäjien ja asiakkaiden rooliksi palvelun myynti ja suosittelu, mikä vaatii palveluun päivitetyn kutsumisprosessin sekä jonkinlaisen palkitsemisjärjestelmän rekisteröintiin johtaneista kutsuista. Lisäksi yrityspuolen asiakkaiden rooliksi voidaan myös lukea rahoitus, sillä kuluttajapuolen investoinnit, kuten markkinointi ja ohjelmistokehitys tehdään yrityspuolen kaupojen tuomilla varoilla.

Tähän asti palvelun ohjelmistokehitysprojektit on ulkoistettu erilliselle ohjelmistokehitys-yritykselle. Tavoitteena on kuitenkin saada rahoitusta, jotta yritys voisi palkata kokoaikaisia ohjelmiston kehittäjiä, jotta palvelua voidaan kehittää nopeammin ja tilanteisiin voidaan reagoida nopeammin.

MTKP pyörii ulkoisen palveluntarjoajan palvelimella. Palvelimentarjoaja tarjoaa siis maksua vastaan alustan, kapasiteetin, muistin ja suoritustehon. Lisäksi se hoitaa tiedon säilyttämisen ja tarvittavat varmuuskopiot. Tulevaisuudessa, mikäli palvelun kysyntä ja kulutus kasvavat merkittävästi palvelimentarjoajan tarpeellisuutta on syytä punnita. Vaihtoehtona on myös järjestää itse tarvittavat laitteistot, mutta tämä myös vaatii merkittäviä investointeja ja luo lisää työtehtäviä sekä vastuita, jotka eivät liity yrityksen ydinsuuntaamiseen.

Operaattoreiden rooli on tarjota palvelun käyttäjille maksua vastaan Internet-yhteys, joka vaaditaan palvelun käyttöön. Laitemyyjät vastaavasti myyvät käyttäjille päätelaitteet, joilla palvelua käytetään.

Lainsäätäjien rooli on lähinnä rajoittava ja liittyy kuluttajien kohdalla käyttäjien tietojen käsittelyyn. Lisäksi esimerkiksi mahdollisten palvelutaloasiakkaiden dementiaipotilaiden kohdalla palvelun käyttö ja muistojen taltioiminen ja jakaminen voi vaatia huoltajan suostumuksen.

Yrityksen osakkeenomistajat koostuvat yrityksen perustajista, joilla on hyvin passiivinen rooli, mutta suuri päätösvalta, sekä pienen osingon omistavista aktiivisista nykytyöntekijöistä. Lisäksi organisaatio koostuu ulkopuolisista rahoittajista, jotka rahoittavat palvelun kehittämistä ja odottavat tuottoja sijoituksistaan.

Kumppanuudet

Tällä hetkellä yrityksen voimavarat tulevat käytännössä yrityksen sisältä ja sekä myynti että markkinointi hoidetaan itse. Yrityksellä on kuitenkin kehitteillä muutamia uusia ominaisuuksia palveluun, jotka vaativat voimavaroja sekä osaamista yrityksen ulkopuolelta. Uusia kehitteillä olevia ominaisuuksia ovat esineiden tuominen muistiavaimiksi palvelun aikajanelle sekä muistojen kuvittaminen.

Käyttäjälle tuttujen esineiden tuominen muistiavaimiksi palvelun aikajanelle vaatii käytännössä esineen 3D-kuvaamisen. Kyseessä on palvelun sisäinen lisäpalvelu, joka hinnoitellaan erikseen. Ominaisuus vaatisi kumppanuuden ulkoisen toimijan kanssa, joka omistaa vaaditun laitteiston ja hoitaa kuvaamisen ja mahdollisen kuvankäsittelyn.

Muistojen kuvittaminen on maksullinen palvelun sisäinen lisäpalvelu käyttäjille, joilla ei välttämättä ole kuvia muistoistaan. Tällöin taiteilija kuvittaa käyttäjän muistot sekä tarinat ja haluttaessa näistä voidaan muodostaa painettu kirja tai taulu. Tämä ylellinen lisäominaisuus vaatii niin ikään kumppanuuden taiteilijan sekä painofirman kanssa.

Lisäksi laitemyyjät ja operaattorit myyvät tyypillisesti laitteiden ja yhteyksien lisäksi myös palveluita. Näidenkin toimijoiden kanssa olisi mahdollista solmia kumppanuus, jossa laitemyyjät ja operaattorit myyvät MTKP:ta sopivaa kompensatiota vastaan. Nykypalvelussa haastattelupakettien haastattelut ja tekninen tuki ovat täysin case-yrityksen vastuulla. Käyttäjämäärien lisääntyessä tämä saattaa asettaa haasteita. Kumppanuus esimerkiksi Postin Kotipalveluiden kanssa voisi luoda laajan tukiverkon ympäri Suomen, sillä Kotipalvelut on jo entisestään erikoistunut kotihoitoon ja henkilökotaiseen apuun.

4.2.4 Talous osa-alue

Investoinnit ja pääoma

MTKP-palvelun suurimmat investoinnit ovat tähän asti liittyneet ulkoistettuun ohjelmistokehitykseen. Tästä huolimatta palvelun nykyversio sisältää paljon puutteita ja näiden korjaaminen tulisikin olla ensimmäisenä listalla, kun mietitään tulevia investointeja. Toisaalta MTKP:sta lähitulevaisuudessa julkaistavaa kolmatta versiota on hiljalleen kehitetty case-yrityksen omalla työllä. Näin ollen ohjelmistokehitykseen ja nykyversioon ei vaadita niin suuria investointeja kuin aikaisemmin.

Tavoiteltaessa kuluttajamarkkinoita pitäisi investointien kohdistua ensi sijassa markkinointiin, jotta kuluttajat löytävät ja tiedostavat palvelun. Tärkeää on kuitenkin ensin saada palvelun laatu hyväksi, sillä keskeneräisen palvelun hyväksi koettu idea katoaa helposti heikkoon palvelun laatuun. Tähän asti palvelun markkinointi on perustunut edullisiin esittelytilaisuuksiin sekä suoriin tarjouksiin. Tämä ei ole vaatinut suuria rahallisia investointeja, vaan kyse on ollut henkilöstön käyttämästä ajasta. Kun huomioidaan potentiaalisen kuluttajamarkkinan valtava koko, tulisi yrityksen käyttää sellaisia markkinakanavia, jotka saavuttavat mahdollisimman suuren osan kohderyhmää. Blogit ja sosiaalinen media sekä niissä tehtävä mainonta sekä hakukoneoptimointi ovat edullisia ratkaisuja. Toisaalta myös valtakunnallisia medioita, kuten TV-, radio- ja lehtimainontaa tulisi harkita, mikäli yrityksellä on varaa tehdä tällaisia investointeja. Mikäli palvelun ostaminen tehdään kuluttajalle mahdolliseksi suoraan palvelun sisältä, voidaan palvelun myyntiin ja esittelyyn käytettäviä ajallisia ja rahallisia investointeja pienentää.

Tähän asti palvelun investoinnit on katettu pääosin yrityspuolen projektimyynneillä sekä jossain määrin ulkopuolisilla rahoittajilla. Yrityksellä ei siis ole siinä määrin omaa pääomaa, että mittavia investointeja voitaisiin tehdä. Yrityspuolen liiketoimintamalli tulee pitää mukana ja sen kehittämistä tulee jatkaa, jotta kuluttajapuolen kehitykseen saadaan kartutettua pääomaa. Lisäksi palvelun kuluttajapuolen kehitykseen tulee aktiivisesti hakea tukea rahoittajilta.

Kulurakenne

Case-yrityksen yksi vahvuuksista on äärimmäisen pieni kulurakenne. Yritys ei omista itse suuria tiloja tai laitteistoja, jotka vaatisivat suuria ylläpitokuluja. Työntekijöiden palkkakulut ovat todella pienet, sillä henkilöstö työskentelee vain osa-aikaisesti. Käytännössä henkilöstö on tehnyt osaamissijoituksia yritykseen ja maksaa työllänsä näitä vähemmistöosuuksiaan.

Muutoin pieniä kuluja aiheuttavat erilaiset ohjelmistolisenssit, joita ohjelmisto vaatii ja palvelimen tarjoajan sekä tilitoimiston käyttömaksut. Onnistuneista yrityspuolen myynneistä maksetaan myyjille provisiota, joka lasketaan kuluksi, joka vähennetään kaupasta saatavasta tulosta. Yrityksen kulut ovat ehkä jopa liian pienet. Kuluttajapuolen käyttäjien määrän ja siitä saatavien tulojen lisääntyessä, yrityksen tulisi mahdollisuuksien mukaan nostaa työntekijöiden työ määrää sekä niistä aiheutuvia kuluja. Erityisesti asiakastuki tulee aiheuttamaan lisäkuluja palvelun kasvaessa. Lisäksi, mikäli kuluttajamarkkinoiden myyntiä halutaan kasvattaa muodostamalla kumppanuuksia esimerkiksi laitemyyjien tai operaattoreiden kanssa, aiheutuu näille maksettavista komissioista myös kuluja.

Tulolähteet ja tulot

Kuten jo aiemmin mainittiin, palvelun tärkein tulolähde on ollut yrityspuolen projektimyynti. Lisäksi hyvin pieniä tuloja on saatu kuluttajille myydyistä Vip-lisensseistä. Uuden kuluttajapuolen liiketoimintamallin myötä tärkeimmät kuluttajamarkkinan tulolähteet ovat pääkäyttäjän ja avustajien käytöstä muodostuvat jatkuvat jäsenmaksut. Lisäksi ohjelman sisällä tarjottavat lisäpalvelut muodostavat lisätulonlähteitä.

Case-yritys on ollut aina sitä mieltä, että bannerimainokset eivät sovellu palveluun, mutta myöhemmin käyttäjämäärien lisääntyessä on mahdollista mainontaa hyödyntää muilla tavoilla. Yrityksellä on ollut jo suunnitelmissa eri yritysten tuotteiden tuominen MTKP:n julkisen puolen aikajanelle julkisiksi muistiavaimiksi, jotka toimivat samalla kohdennettuna mainontana. Tällöin mainostajat siis maksavat, jotta saavat tuotteensa MTKP:n aikajanelle. Lisäksi näiden muistiavaimien alle voisi olla mahdollista sitoa myös mainostavien yritysten tarjouksia, jolloin palvelussa voisi käyttää lisäksi transaktiopohjaista ansaintamallia. Tässä tapauksessa käyttäjän lunastaessa mainostajan tarjouksen saa case-yritys provision transaktiosta.

Käytännössä palvelun ansaintamalli perustuu Freemium-malliin, jossa käyttäjille annetaan mahdollisuus käyttää ilmaiseksi ja rajattomasti palvelun julkista puolta sekä rajatusti palvelun yksityistä puolta. Maksamalla jäsenmaksun käyttäjä saa kaikki ominaisuudet käyttöönsä ja lisämaksusta pieni joukko käyttäjiä ostaa palvelun sisäisiä lisäpalveluita. Tämän ohella julkisella puolella käytetään kohdennettua mainontaa, jonka kiinnostavuus mainostajan näkökulmasta lisääntyy merkittävästi vasta, kun käyttäjien määrä on moninkertaistunut.

4.2.5 Osa-alueiden tasapaino

Taulukossa 1 esiteltiin kysymyksiä, joiden avulla voidaan tarkistaa, ovatko yleiskatsauksen eri osa-alueet tasapainossa. Voidaan todeta, että yleiskatsauksen avulla luodun liiketoimintamallin pohjalla eri osa-alueet ovat tasapainossa. Teknologiasuunnitelma ja arvoverkosto kykenevät toteuttamaan palvelun arvolupauksen. Arvoverkko on yhdenmukainen teknisen

arkkitehtuurin kanssa. Palvelun hinnoittelu vaikuttaisi olevan sopivassa suhteessa arvolupauksen kanssa, vaikka tähän saadaan todellinen vastaus vasta, kun palvelua lähdetään myymään maksaville asiakkaille. Arvioidut investoinnit toteutukseen ovat realistiset, sillä suuria investointeja ei vaadita. Lisäksi kaikki arvoverkoston osapuolet saavat, joko rahallista tai muuta hyötyä.

4.2.6 Asiakasarvon kriittiset menestys- ja suunnittelutekijät

Tarkasti määritelty kohderyhmä

MTKP:n kuluttajamarkkinan kohderyhmää voidaan perustellusti pitää tarkasti määriteltynä, vaikka se on hyvin laaja. Palvelun pääasiakkaat ovat yli 20-vuotiaat henkilöt, joilla on yli 60-vuotiaita vanhempia tai isovanhempia. He ostavat palvelua lahjaksi läheisilleen, joko itse tai yhdessä perheenjäsentensä kanssa. Toissijaiset asiakkaat ovat ikäihmiset, jotka ostavat palvelua itselleen omaan käyttöön.

Palvelun pääkäyttäjiä ovat yli 60-vuotiaat elämäkokemusta omaavat ihmiset, jotka kertovat muistojaan ja tarinoitaan läheistensä innoittamana. He voivat käyttää palvelua myös itsenäisesti, jolloin palvelua käytetään omaelämäkerran rakentamiseen. Lisäksi palvelua käyttävät yli 60-vuotiaiden pääkäyttäjien läheiset, kuten lapset ja lapsenlapset. Läheiset käyttävät palvelua avustajina ja luovat palveluun muistivirikkeitä sekä kommentoivat pääkäyttäjän tarinoita aktivoiden pääkäyttäjän palvelun käyttöä. Läheiset saattavat myös ajan myötä innostua itse palvelun käytöstä ja heidän rooli voi muuttua avustajasta pääkäyttäjäksi.

Kohderyhmää on laajennettu MTKP:n alkuperäisestä suunnitelmasta, koska kirjallisuuskatsaus ja tutkimuskysely osoittavat, että Internet-palvelun omaksuminen, palvelun käyttö ja sen ostaminen ovat todennäköisempää, kun ikäihmisten läheiset tuodaan mukaan asiakkaiksi ja avustaviksi käyttäjiksi.

Vakuuttava arvolupaus

MTKP on palvelun lanseeraamisesta lähtien koettu kiinnostavana ja uudistetun kuluttajamarkkinoille suunnatun liiketoimintamallin myötä arvolupaus on vieläkin vakuuttavampi. Palvelu tarjoaa edullisen ja interaktiivisen tavan rakentaa omaelämäkertaa monimediallista tarinankerrontaa hyödyntäen. Palvelussa tarinat säilyvät ikuisesti ja monimediallinen kertonta tekee tarinoista mielenkiintoisempia ja muistojen taltioinnista tehokkaampaa verrattuna perinteisiin ratkaisuihin. Lisäksi palvelu tarjoaa mahdollisuuden jakaa omat muistot ja tarinat helposti kaikille halutuille henkilöille, kuten läheisille, jotka ovat kiinnostuneita omien vanhempiensa ja isovanhempiensa tarinoista.

Lisäksi palvelu on väline, joka lisää ikäihmisen ja tämän läheisten sosiaalista kanssakäymistä ja tuo heidät lähemmäksi toisiaan. Läheiset kokevat olevansa aktiivisemmin mukana vanhempiensa ja isovanhempiensa elämässä ja toisaalta ikäihmiset kokevat saavansa enemmän huomiota läheisiltään. Tällä on molemminpuolisia positiivisia hyvinvoinnillisia vaikutuksia. Palvelun sosiaalinen aspekti ja läheisten mukanaolo ovat ensiarvoisen tärkeitä, sillä

- läheiset kokevat usein, että eivät ole tarpeeksi yhteydessä vanhempiinsa ja isovanhempiinsa, vaikka ovat kiinnostuneita heidän hyvinvoinnista ja muistoista
- ikäihmiset kokevat usein yksinäisyyttä sekä eristyneisyyttä yhteiskunnasta

- ikäihmisten Internet-palveluiden ja teknologian käyttö sekä ostaminen riippuu pitkälti läheisistä
- ikäihmiset tarvitsevat apua Internet-palveluiden ja teknologian käytössä ja pitävät läheisiään tärkeimpinä avunlähteinä.

Muistelulla on myös paljon kappaleessa 3.3 esiteltyjä vaikutuksia hyvinvointiin kaikille ikäryhmille. Lisäksi muistelua käytetään paljon lieventävänä hoitokeinoina dementiaan oireisiin, joten palvelun käytöllä voi olla myös positiivisia vaikutuksia iäkkäämpien henkilöiden muistisairauksiin.

Huomaamaton asiakkaan sitouttaminen

Asiakkaan sitouttaminen palveluun on tähän asti pohjautunut palvelun ilmaiseen peruskäyttöön ja rajattuun viiteen yksityiseen tarinaan. Ajatuksena on siis ollut, että käyttäjä haluaa rakentaa palveluun omaelämäkertaa ja taltioituaan viisi yksityistä tarinaa hän joutuu ostamaan palvelun lisenssin, jotta voi jatkaa tarinoiden kertomista. Lisäksi palveluun jo taltioituja tarinoita ei ole mahdollista viedä pois palvelusta, joten vaihtaessaan palvelun tarjoajaa, menettää käyttäjä nämä tarinat. Tämä ei ole kuitenkaan onnistunut, sillä vain lähes olematon määrä palvelun ensimmäisen version käyttäjistä on ostanut palvelun maksullisen version ja jatkanut palvelun käyttöä. Tähän osasyitä ovat varmasti palvelun kauppatoiminnon puuttuminen, heikko palvelun laatu ja käytettävyys, käyttöä aktivoittavien mekanismien puuttuminen sekä heikko käyttäjäprofiilien hallinta. Lisäksi asiakkaan lukitseminen ei välttämättä toteudu viidellä yksityisellä tarinalla, sillä nämä kuluvat helposti jo pelkästään palvelun tarinankerrontametodien testaamiseen ja palveluun perehtymiseen.

Asiakkaiden sitouttamista ja lukitsemista varten palvelun Freemium-mallin ilmaisien ominaisuuksien tulisi tarjota asiakkaalle enemmän. Tämä tarkoittaa käytännössä joko ilmaisten yksityisten tarinoiden määrän kasvattamista tai käytön rajoittamista ajalla. Mitä enemmän tarinoita käyttäjä on palveluun taltioinut, sitä suuremmiksi palvelun tarjoajan vaihtamisesta aiheutuvat kustannukset koetaan. Käytön rajoittaminen ajalla tarkoittaa esimerkiksi ilmaista koejaksoa. Nyt, kun palveluun tuodaan mukaan myös avustajat ja henkilökohtaiset muistiavaimet, on ilmaisen koejakson tarjoaminen todennäköisesti yksinkertaisin ratkaisu, jonka myös käyttäjät ymmärtävät, sillä koejakso on tänä päivänä paljon käytetty Internet-palveluiden yhteydessä. Kokeilujakson yhteydessä on päätettävä, kerätäänkö asiakkaan maksutiedot ennen kokeilujaksoa vai kokeilujakson jälkeen. Keräämällä maksutiedot ennakoon ja jatkamalla tilausta automaattisesti saadaan palvelun hyväksi kokenut käyttäjä todennäköisemmin jatkamaan tilausta. Tilaamisen jatkaminen ei vaadi asiakkaalta toimenpiteitä, joten hän ei ala pohtia palvelun hyödyllisyyttä ja tule toisiin ajatuksiin. Mikäli maksutiedot kerätään koejakson päättymisen jälkeen, vaaditaan asiakkailta toimenpiteitä, jotka saattavat olla tilaamisen jatkamisen esteenä. Toisaalta MTKP ei ole tunnettu palvelu ja asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä palvelun arvoa ennen koejaksoa. Todennäköisesti potentiaalisten käyttäjien määrä on pienempi ja maksavien asiakkaiden mukaantulo vaikeampaa, mikäli maksutiedot kerätään ennakoon. Mikäli koejakso tarjotaan ilman maksutietojen keräämistä, herättää se luottamusta ja lisää mukaan tulevien käyttäjien määrää. Näin ollen maksutiedot tulisi kerätä vasta kokeilujakson jälkeen.

Asiakkaiden sitouttamisen ei tulisi kuitenkaan pohjautua pelkästään lukitsemiseen, vaan palvelussa tulisi olla myös mekanismeja, jotka lisäävät käyttöä ja tuovat palveluun uusia käyttäjiä. Lisäksi varsinkin ensimmäisiä asiakkaita tulisi palkita. Palvelun tulisi palkita käyttäjiä,

jotka kutsuvat mukaan uusia käyttäjiä. Yksinkertaisimmillaan palkinto voi olla ilmaisen kuukauden tarjoaminen maksulliseen tilaukseen tai rekisteröintiin johtaneesta kutsusta. Palkinto voi myös liittyä muihin palvelun sisäisiin arvokomponentteihin, kuten yksityisten tarinoiden, muistiavaimien tai avustavien käyttäjien määriin. Tällöin myös ne käyttäjät, jotka eivät halua maksaa palvelusta, voivat ansaita itselleen rajattoman käyttöoikeuden.

Hyväksyttävä palvelutaso

MTKP:n nykyinen palvelutaso ei ole tällaisenaan riittävä. Tämä käy ilmi vähäisistä käyttäjämääristä sekä käyttäjäpalautteista. Nykyisen palvelun heikko palvelutaso liittyy heikkoon käytettävyyteen ja käyttöliittymään. Tämä tulee kuitenkin korjaantumaan lähitulevaisuudessa julkaistavan uuden version myötä.

Avustajien mukaantulo asettaa lisäksi uusia haasteita vaadittavalle palvelutasolle. Nykyisellään palvelua ei ole optimoitu älypuhelimille, mutta tiedetään, että avustajat käyttävät palveluita paljon älypuhelimilla. Palvelu toimii jo jossain määrin älypuhelimilla, mutta tätä on luonnollisesti kehitettävä, jotta avustajat pystyvät lisäämään muistiavaimia ja kommentoimaan tarinoita silloin, kun heille sopii. Lisäksi avustajan käyttöliittymä pitäisi mahdollisuuksien mukaan optimoida siten, että siinä näkyy vain avustajalle oleelliset asiat.

Asiakkaiden saavutettavuuden kannalta palvelutasoa pitää parantaa siten, että palvelun sisältä on suoraan mahdollista ostaa rajattomaan käyttöön oikeuttava jäsenyys. Lisäksi käytön turvallisuuteen ja yksityisyyteen on tehtävä parannus tarinoiden jakamisen suhteen. Nykyisellään palvelussa tarinat jaetaan oletuksena julkisesti ja yhtä tarinaa ei voi jakaa sekä julkisesti että yksityisesti. Tämä voi helposti johtaa yksityiseksi tarkoitetun tarinan jakamiseksi julkisesti, mikä on uhka käyttäjän yksityisyydelle. Näin ollen oletusasetuksena tarina tulisi taltioda yksityisesti. Lisäksi käyttäjälle tulisi antaa myös mahdollisuus jakaa tarina sekä yksityisesti että julkisesti, mikäli käyttäjä näin haluaa.

4.2.7 Verkostoarvon kriittiset menestys- ja suunnittelutekijät

Hyväksyttävä roolien jako

MTKP:n kohdalla ei voida puhua kovin laajasta arvoverkostosta, sillä kyseessä on lähes valmis palvelu, joka on täysin yrityksen sisäisessä omistuksessa. Tällä hetkellä suurempia kumppanuuksia ei ole, joten palvelun kehittäminen on täysin case-yrityksen vastuulla ja tulot sekä kustannukset pysyvät yrityksen sisällä. Aikaisemmin palvelulla on ollut suurempia yritysasiakkaita, jotka ovat asettaneet omia vaatimuksiaan palvelun kehittämiseksi. Tällöin yritysasiakkaalle siirtyy päätösvaltaa palvelun kehittämisestä, mutta samalla myös kustannuksia jaetaan kyseiselle yritysasiakkaalle. Uutena toimijana verkostoon tulee avustaja, jonka tehtävä on palvelunosto sekä pääkäyttäjän käytön opastaminen sekä aktivoiminen. Avustajan saama hyöty on sosiaalista ja psykologista hyvinvointia. Tällä hetkellä roolien jako on siis hyväksyttävä.

Yleiskatsauksessa kuitenkin esiteltiin joitakin vaihtoehtoja arvoverkoston laajentamiseksi, jolloin tärkeiksi kriittisiksi suunnittelutekijöiksi muodostuvat kumppanien valinta sekä verkoston monimutkaisuus. MTKP:n nykytilanteessa kumppanuuksien valinta liittyy lähinnä ulkoistettuun ohjelmistokehittäjään ja palvelualustan tarjoajaan. Näitä kumppaneita olisi mahdollista kilpailuttaa tai yrityksen kasvaessa kyseiset toimijat voidaan kokonaan poistaa, mikäli case-yritys pystyy itse hoitamaan kyseisten toimijoiden tehtävät edullisemmin tai tehokkaammin. Lisäksi on huomioitava potentiaaliset kumppanuudet ja yhteistyö olemassa olevien ja tulevien yritysasiakkaiden kanssa.

Tulevaisuudessa käyttäjämäärien kasvaessa ja lisäominaisuuksia kehitettäessä kumppanien valinta muodostuu tärkeämmäksi. Tämä on olennaista kehitteillä olevien uusien ominaisuuksien, kuten kohdennettujen mainosten, esineiden 3D-kuvaamisen ja tuomisen aikajanelle sekä muistojen kuvittamisen, kohdalla, sillä tällöin toteuttamiseen vaaditaan yrityksen ulkopuolista osaamista.

Kestävä verkkostrategia

Kestävä verkkostrategia liittyy vahvasti hyväksyttävään roolien jakoon. Kriittiset suunnittelutekijät kestävän verkkostrategian takana ovat verkoston monimutkaisuus ja hallinnointi. Verkosto on yksinkertainen ja hallinnointi on täysin case-yrityksen vastuulla. Tulevaisuudessa verkoston kasvaessa, esimerkiksi tukipalveluiden, myynnin ja markkinoinnin osalta sekä mahdollisten rahoittajien mukaantulon myötä, vaativat edellä mainitut tekijät tarkempaa huomiota.

Hyväksyttävä tuottavuus

Tällä hetkellä palvelun tuottavuus ei ole täysin hyväksyttävällä tasolla. Uuden avustaja roolin ja kohderyhmän tarkemman määrittelyn myötä kuluttajamarkkinoiden tuottojen odotetaan kuitenkin kasvavan. Kustannukset on tähän asti pidetty hyvin maltillisina, mutta uuden avustajaroolin kehittäminen sekä käytettävyyden parantaminen aiheuttavat uusia kustannuksia. Lisäksi kuluttaja-asiakkaiden hankkiminen vaatii markkinointia, joka edelleen tuo lisää kustannuksia. Tämän vuoksi on tärkeää myös aktiivisesti hankkia uusia yritysasiakkaita sekä mahdollisia rahoittajia, jotta saadaan pääomaa edellä mainittuja kustannuksia varten.

Muutoin arvon muodostuminen ja hyödyt, kustannuksien ja tulojen jako sekä hinnoittelu ovat tärkeimmät kriittiset suunnittelutekijät hyväksyttävän tuottavuuden taustalla. Näistä arvon muodostuminen ja hyödyt ovat uuden avustajaroolin myötä hyväksyttävällä tasolla kuluttajamarkkinoille. Kustannusten ja tulojen jaon merkitys on tärkeä tulevaisuudessa mahdollisten kumppanuuksien myötä. Kuluttajamarkkinoiden kannalta tärkein yksittäinen suunnittelutekijä on hinnoittelu. Mitä kuluttajat ovat valmiita maksamaan palvelun käytöstä? Mahdollistaako hinnoittelu kannattavan liiketoiminnan, kun huomioidaan markkinoiden koko.

Yleiskatsauksessa palvelun hinnoitteluksi määriteltiin 5,99€/kk + 1€/kk/avustaja ja vaihtoehtona 59,99€/vuosi + 10€/vuosi/avustaja. Suomessa yli 60-vuotiaita mahdollisia pääkäyttäjiiä on noin 1,5 miljoonaa. Potentiaalisia palvelun ostajia ovat ainakin kaikki 20–60-vuotiaat, joita on noin 2,5 miljoonaa. Mahdollisiin avustajiin voidaan lukea myös alle 20-vuotiaat. Näin ollen esimerkiksi 1% potentiaalisista maksavista pääkäyttäjistä toisi 89850€ kuukausi-

tulot. Hinnoittelu siis mahdollistaa tuottavan liiketoiminnan. Kannattavuuden kannalta tärkeää onkin mahdollisimman nopeasti kasvattaa käyttäjämääriä. Tässä on myös tärkeää löytää tasapaino maksullisten ja ilmaisuksien ilmaisten ominaisuuksien välillä, jotta sekä konversioaste että käyttäjämäärät saadaan nousuun.

Edellä esitetty hinnoittelumalli on vain lähtökohta. Todennäköisesti ensimmäiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan palvelusta enemmän kuin myöhemmät asiakkaat. Erilaisia hinnoittelumalleja tulisikin testata varsinkin alkuvaiheessa, mikäli esitetty malli ei toimi. Erilaisten hinnoittelumallien käyttäminen on nykytilanteessa helposti toteutettavissa, kun palvelua myydään erilaisissa tilaisuuksissa kasvotusten. Myöhemmin, kun palveluun on kehitetty kauppatoiminto, on erilaisten hinnoittelumallien testaaminen huomattavasti hankalampaa.

Hyväksyttävät riskit

MTKP on käytännössä valmis palvelu, joten suuria taloudellisia riskejä ei ole. Avustajaroolin kehittäminen palveluun luo palveluun paljon uusia arvoa muodostavia elementtejä, mutta tähän liittyvät taloudelliset riskit ovat hyvin pienet, sillä muutokset pystytään tekemään pitkälti olemassa olevia komponentteja hyödyntäen. Taloudelliset riskit liittyvät markkinointiin sekä ohjelmiston kehittämiseen käytettävän rahan menettämiseen, mikäli nämä eivät tuo palveluun uusia maksavia asiakkaita.

Avustajaroolin sekä muiden uusien ominaisuuksien tuominen palveluun saattaa lisätä palvelun monimutkaisuutta, mikä voi olla riski kokemattomille iäkkäämmille käyttäjille. Tämä on kuitenkin hyväksyttävä riski, sillä palvelulla ei vielä ole juurikaan kuluttaja-asiakkaita, jotka lopettaisivat palvelun käytön tästä syystä. Suurin riski pienelle case-yritykselle on jonkun muun suuremman, jo merkittävän asiakaspohjan omaavan, yrityksen lanseeraama kilpaileva palvelu. Yhteenvetona MTKP:n riskejä voidaan pitää hyväksyttävinä.

4.2.8 Liiketoimintamallin kestävyys ja muuntautumiskyky

STOF-metodin viimeisessä vaiheessa arvioidaan palvelun kestävyyttä ja muuntautumiskykyä erilaisten muutosten alla. Todennäköisimmät muutokset MTKP:n liiketoimintaympäristössä liittyvät uusien kilpailijoiden tulemiseen markkinoille, odottamattoman suureen kysyntään sekä uusien kohderyhmien kiinnostukseen.

On hyvin mahdollista, että markkinoille tulee jossain vaiheessa uusi kilpailija, joka tarjoaa samoja ja mahdollisesti myös muita palveluita edullisemmin tai jopa ilmaiseksi. Lisäksi kilpailijalla voi olla ennestään suuri käyttäjäpohja ja enemmän tunnettavuutta kuin MTKP:lla. Tämän vuoksi on oleellista, että MTKP:n markkinointi kuluttajille alkaa mahdollisimman pian ja esimerkiksi jo tulevilla joulumarkkinoilla saadaan hankittua käyttäjiä palveluun. Palveluun kehitettävä avustajatoiminto sekä suurempi määrä yksityisiä tarinoita jo ilmaisessa kokeiluvaiheessa mahdollistavat käyttäjän lukitsemisen palveluun, jolloin palveluntarjoajan vaihtaminen on vaikeampaa. Kilpailijoiden mahdolliset massiiviset markkinointikampanjat voivat aiheuttaa MTKP:lle hankalan tilanteen, mikäli käyttäjiä ei ole vielä onnistuttu saamaan palvelun pariin. Tällaisessa tilanteessa case-yrityksen tulisi pyrkiä hankkimaan suurempia strategisia kumppaneita, joiden avulla kilpailutilanne tasoittuu. Näitä mahdollisia

kumppanuuksia on jo nykytilanteessa pohdittu ja potentiaalisten suurempien strategisten kumppaneiden kanssa on tehty alustavia neuvotteluja. Tähän asti mahdollisille strategisille kumppaneille on yritetty myydä palvelua, mutta viimeistään kilpailutilanteen muuttuessa, näiden kanssa tulee yrittää päästä yhteistyöhön sekä tulojen ja kustannusten jakamiseen.

Toinen suuri muutos on odottamattoman suureksi kasvava kysyntä. Nykyisellä organisatiolla MTKP ei välttämättä pysty palvelemaan asiakkaitaan tyydyttävästi, mikäli kysyntä kasvaa esimerkiksi 100 kertaa odotettua suuremmaksi. Käytännössä ongelmaksi muodostavat teknisen tuen puuttuminen sekä palvelun riittämättömät tekniset resurssit. Tekniset resurssit vaatisivat enemmän suoritustehoa sekä tallennuskapasiteettia, jotta palvelu pyörisi sujuvasti 100 kertaa odotettua suuremmalla käyttäjämäärällä. Yksinkertainen ratkaisu on palvelualustan tarjoajalta ostetun palvelupaketin päivittäminen parempaan, jolloin myös kustannukset kasvavat. Muita vaihtoehtoja ovat palvelualustan tarjoajan kilpailuttaminen, kumppanuuden solmiminen palvelualustan tarjoajan kanssa tai oman teknisen arkkitehtuurin rakentaminen. Odottamattoman suuri kysyntä tarkoittaa myös, että käyttäjät tarvitsevat enemmän apua mahdollisissa ongelmatilanteissa, vaikka avustajaroolin mukaan tuominen varmasti vähentääkin teknisen tuen tarvetta. Tällöin case-yrityksen henkilöstön tulisi keskittää huomiotansa enemmän asiakastukeen, mikä vie resursseja myynnistä ja palvelun kehityksestä. Vaihtoehtona on myös tukihenkilöstön palkkaaminen tai ulkoistaminen. Lisäksi palvelun laskutus täytyisi automatisoida, sillä nykyisellä manuaalisella laskutuksella ei voida palvella 100-kertaista asiakasmäärää.

Palvelun pääkäyttäjiksi on määritelty yli 60-vuotiaat eläkeläiset. Lisäksi uudella liiketoimintamallilla pääkäyttäjien läheiset tuodaan palveluun avustaviksi oheiskäyttäjiksi. On kuitenkin mahdollista, että palvelu houkuttelee myös muita kohderyhmiä. Erään MTKP:hen liittyvän tutkimuskyselyn tulokset osoittavat, että palvelu voi kiinnostaa myös muita kuluttajaryhmiä ja käyttötarkoituksiakin voi olla erilaisia (B. Krasniqi & K. Krasniqi 2017). Palvelun nykyinen toteutus ja kaikki osa-alueet huomioivat myös kiinnostuksen muissa kohderyhmissä. Käytännössä muutoksia tulisi ainoastaan tehdä palvelun markkinointiin. Mikäli kiinnostusta löytyy enemmän yritysasiakkaiden puolelta, tulee case-yrityksen panostaa yritysmyyntiin, sekä miettiä erilaisia kumppanuuksia.

Edelliset kohdat huomioiden, voidaan sanoa, että MTKP:n uusi liiketoimintamalli on kestäväällä pohjalla ja todennäköisimmät muutokset liiketoimintaympäristössä on huomioitu.

5 Analyysi

Analyysi aloitetaan esiselvityksellä, jossa pohditaan kirjallisuuskatsauksen tärkeimpiä löytöjä ja niistä vedettyjä johtopäätöksiä. Tämän jälkeen analysoidaan tutkimuskyselyn tuloksia sekä pohditaan niiden merkitystä MTKP:lle. Tähän tiivistetään vielä STOF-mallin tärkeimmät tulokset. Lopuksi esiselvityksen, tutkimuskyselyn ja STOF-mallin pohjalta esitetään ja analysoidaan konkreettiset ratkaisuehdotukset.

5.1 Esiselvitys

5.1.1 Liiketoimintamallin uudistaminen

Kirjallisuuskatsauksesta löydettiin paljon hyödyllistä tietoa, jota MTKP:n liiketoimintamallin kehittämisessä tulisi huomioida. Ensinnäkin selviä merkkejä MTKP:n liiketoimintamallin uudistamisen tarpeelle ovat negatiivinen kehitys talousluvuissa ja muissa suorituskyvyn mittareissa, kuten käyttäjämäärissä. Case-yritys vaikuttaa olevan juurtunut nykyiseen yrityspuolen projektiliiketoimintamalliin, sillä myynnilliset toimenpiteet sekä palvelun kehittäminen on kohdistunut suurimmaksi osaksi yritysasiakkaiden suuntaan. Kuluttajamarkkinoiden potentiaali on aina tunnistettu, mutta kuitenkin todellisia kuluttaja-asiakkaita on todella vähän ja kuluttajapuolen myyntiin, markkinointiin sekä palvelun kehitykseen on panostettu vain vähän. Lähtökohdat liiketoimintamallin kehittämisessä ovat asiakaskunnan uudelleen määrittely ja uusien, aiemmin tavoittamattomissa olleiden, asiakassegmenttien palveleminen. Lisäksi huomioitavaa on uudenlaisten kokonaisvaltaisten ratkaisujen tarjoaminen ja arvoketjun uudelleen suunnitteleminen siten, että se pienentää kuluja tai lisää arvoa. Näillä voidaan muuttaa asiakkaiden saama arvo.

5.1.2 Muisteleminen ja sen vaikutukset

Muisteleminen ja muistot ovat MTKP:n keskiössä, mutta muistelemisen syitä ja vaikutuksia ei ole kommunikoitu kunnolla palvelun yhteydessä. Palvelu ei itse asiassa edes kerro, mistä on kyse. Kirjallisuuskatsauksesta löydettiin, että muisteleminen on hyödyllistä kaikille ihmisille, eikä vain ikäihmisille. Palvelun käyttäjiä voisivat olla siis muutkin kuin ikäihmiset. Muistelemisen ja omaelämäkerran rakentaminen sekä muistoista keskusteleminen pitää sisällään paljon erilaisia todistettuja sosiologisia ja psykologisia positiivisia vaikutuksia. Case-yritys on pohtinut palvelun mahdollista hyödyntämistä dementiaoireiden ehkäisevään hoitoon, mutta tätä ei ole uskallettu lähteä kommunikoidaan palvelun markkinoinnissa, sillä todisteita hyödyistä ei ole voitu esittää. Myös kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että jo pitkään palvelu- ja hoitokodeissa käytetyn muistelutoiminnan todelliset vaikutukset ovat edelleenkin tuntemattomat. Sen sijaan muistelua voidaan pitää välineenä, joka tarjoaa kontekstin kommunikaatiolle, joka puolestaan mahdollistaa erilaisia positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin. Näitä löydöksiä case-yrityksen tulee hyödyntää palvelussaan.

5.1.3 Ikäihmisten kuluttajamarkkinat

Ikäihmisten kuluttajaryhmä on heterogeenisempi kuin nuoremmat kuluttajaryhmät. Tämä johtuu pitkälti siitä, että ikääntymisestä johtuvat fysiologiset muutokset tapahtuvat eri ihmisillä eri aikaan. Lisäksi ihmisten kronologinen ja psykologinen ikä eivät kulje käsi kädessä. Ikäihmisille on kertynyt säästöjä ja varallisuutta, mikä tekee heistä ostovoimaisia. He arvostavat ja ostavat heille suunnattuja ylellisiä tuotteita ja palveluja. Kuluttajaryhmänä he ovat tavoitettavissa erilaisista kanavista kuin nuoremmat kuluttajat. Nämä tekijät tekevät ikäihmisille markkinoinnista haastavaa. Lisäksi he eivät ole yhtä hintatietoisia kuin nuoremmat kuluttajat ja arvostavat tunnettuja brändejä ja hyvää laatua. Nämä antavat viitteitä siitä, että ikäihmiset ovat sopivia asiakkaita MTKP:lle, joka on nimenomaan suunnattu ikäihmisille. Toisaalta palvelulla ei ole vielä minkäänlaista arvoa brändinä eikä palvelun laatu ole vielä tyydyttävällä tasolla. Lisäksi markkinoinnin haastavuus viittaa, että palvelua olisi mahdollisesti helpompi kohdistaa nuorempiin kuluttajiin.

Ikäihmisillä on altruistinen asenne ja halu antaa takaisin maailmalle. Lisäksi he arvostavat paljon perhe- ja ystävyssuhteitaan. Näin ollen voidaan olettaa, että ikäihmisillä voisi olla halu käyttää MTKP:ta ja jakaa elämäntarinoitaan erityisesti läheisilleen. Lisäksi ikäihmisten läheisillä voisi olla oma roolinsa palvelun käyttäjinä.

5.1.4 Ikäihmiset teknologian käyttäjinä

Internetin käyttö eläkeläisten keskuudessa on selvästi lisääntynyt, mutta käyttö ei ole kovin aktiivista, kun tutkitaan käytön useutta. Erityisesti vanhemmista, 74–89-vuotiaista, eläkeläisistä vain 40% on käyttänyt Internetiä ja vain reilu kolmannes omistaa laitteita, joilla Internetiä voi käyttää. Erityisesti vanhemmat eläkeläiset tarvitsevat apua Internet-palveluiden ja laitteiden käytössä, sillä usko omiin kykyihin on heikko. Perheen ja läheisten rooli käyttöön-otossa, opastuksessa, hankinnassa ja ostamisessa on merkittävä.

Edellä mainitut asiat vahvistavat entisestään sitä, että MTKP:n markkinointia ja myyntiä tulisi kohdistaa ikäihmisten läheisiin. Lisäksi läheisillä tulisi olla aktiivinen rooli palvelun käytössä avustajina.

5.1.5 Internetpalveluiden ansaintamallit ja hinnoittelu

Ansaintamallia pohdittaessa tärkeimpiä tekijöitä MTKP:n kohdalla ovat palvelun luonne ja käyttäjämäärät. Laitemerkillä tai käyttöjärjestelmällä ei ole niin suurta merkitystä, sillä Suomi on hyvinvointivaltio, jossa ihmisillä on yleisesti ottaen varaa ja halukkuutta maksaa palveluista. Koska palvelun nykyiset käyttäjämäärät ovat käytännössä olemattomat ja case-yritys ei halua palveluun mainoksia, jotka voivat tehdä palvelusta ärsyttävän ja heikkolaa-tuisen, ei Free-malli tule kyseeseen. Toisaalta MTKP perustuu käyttäjien tuottamaan sisältöön eikä se sisällä siinä määrin konkreettisia arvoa tuottavia elementtejä niin kuin tyypilliset hyötysovellukset, joten maksullisen Paid-mallin käyttäminen ei ole järkevää. Osa ihmisistä olisi varmasti valmiita maksamaan palvelusta, mutta Paid-mallin käyttäminen saattaa rajoit-taa asiakkaiden määrää, kun otetaan huomioon, että palvelun ideaa on ollut vaikea ymmärtää

eikä palvelua pääse tällöin kokeilemaan ilmaiseksi. Lisäksi MTKP:n etusivu koostuu ajanajasta, jonka vuoksi se mielletään helposti yhteisöpalveluksi, jotka tyypillisesti ovat kuluttajille ilmaisia.

Näin ollen Freemium-mallin käyttö on suotavaa. Tällöin potentiaaliset käyttäjät pääsevät ilmaiseksi kokeilemaan palvelua ja jäsenmaksujen tai ohjelman sisäisten ostosten avulla case-yritys saa tuottoja. Tärkeää on löytää tasapaino ilmaisten ja maksullisten ominaisuuksien välillä, jotta päästään sopivaan konversioasteeseen. Suotavaa voi olla myös tarjota ajalla rajoitettu koejakso, jolla palvelun kaikkia ominaisuuksia päästään kokeilemaan. Hinnoittelussa tärkeää on päästä nopeasti kohti jatkuvaa kuukausi- tai vuosilaskutusmallia. Tällöin asiakkaan ostokynnys on pienempi ja yrityksen tulot jatkuvia. Lisäksi jatkuvalla kuukausimaksulla on vaikutus palvelun lisääntyvään kulutukseen eikä käyttö unohdu heti ensimmäisen kuukauden jälkeen.

5.2 Tutkimuskysely

Tutkimuskyselyn toisessa osiossa tutkittiin vastaajien ja heidän isovanhempien välisiä suhteita. Vastauksista huomattiin, että lähes kaikki 17–39-vuotiaat pitivät näitä suhteita ja isovanhempiensa hyvinvointia tärkeinä ja arvostivat näiden muistoja ja elämäntarinoita. Samalla suuriosa vastaajista koki olevansa liian vähän yhteydessä isovanhempiinsa. Tämä viittaa siihen, että MTKP:n ominaisuudet sopivat hyvin myös nuoremmille aikuisille. MTKP voi olla väline, jolla nuoret aikuiset pääsevät Internet-palvelun kautta pitämään yllä suhteitaan isovanhempiinsa edistämällä samalla heidän hyvinvointia ja pääsemällä lukemaan heidän kertomia tarinoita. Tutkimuksessa huomattiin myös, että vain noin 1/5 vastaajista käytti entuudestaan Internet-palveluita yhteydenpitoon isovanhempiensa kanssa.

Tutkimuskyselyn kolmannen osion vastaukset osoittavat, että nuorilla aikuisilla on kiinnostusta toimia avustajina palvelun käytössä. Hieman yli puolet vastaajista olisivat valmiita kommentoimaan isovanhemman muistoja ja kyselemään lisäkysymyksiä. Peräti 2/3 vastaajista olisi valmiita lisäämään säännöllisesti palveluun henkilökohtaisia muistiavaimia, jotka aktivoittavat isovanhemman muistelua ja palvelun käyttöä. Lisäksi vain 1/3 uskoi isovanhempansa olevansa kiinnostunut käyttämään palvelun nykyversiota, mutta avustajaroolin mukana ollessa peräti 2/3 uskoi isovanhemman todennäköisemmin käyttävän palvelua. Nämä vastaukset osoittavat, että ainakin nuoret aikuiset ovat kiinnostuneita toimimaan palvelussa, paitsi avustajina, mutta myös tarinoiden lukijoina.

Kyselytutkimuksen neljännessä osiossa huomattiin, että vain noin 1/5 uskoi isovanhempansa olevan valmis maksamaan palvelusta. Avustajaroolin mukana ollessakin vain hieman alle puolet vastaajista uskoi isovanhemman maksavan palvelusta. Toisaalta reilut 60% vastaajista olisi itse valmiita maksamaan, jotta hänen isovanhempi pääsisi käyttämään palvelua. Tämä vahvistaa sitä oletusta, että palvelun markkinointia ja myyntiä tulee kohdistaa ikäihmisten läheisten suuntaan. Alle 10€:n kuukausimaksua kannatti 61% vastaajista. Kun vaihtoehtoina oli 5€:n kuukausimaksu tai alennettu 50€:n vuosimaksu valitsi vastaajista noin 2/3 kuukausimaksun ja 1/3 vuosimaksun. Nämä osoittavat, että palveluun suunniteltu kuukausi- ja vuosimaksuun perustuva jatkuva laskutus on sopiva valinta, mikäli maksajia ovat ikäihmisten läheiset. Kuukausimaksun suosiminen viittaa siihen, että pienemmät alkukustannukset pienentävät läheisten riskiä lähteä ostamaan ennestään tuntematonta palvelua. Se, että suuri osa vastaajista epäili, että isovanhemmat eivät olisi halukkaita maksamaan palvelusta

ja toisaalta se, että myös noin kolmannes vastaajista ei ollut itsekkään valmis maksamaan palvelusta, viittaa siihen, että palvelusta on hyvä tarjota myös ilmainen versio, jolla palveluun päästään tutustumaan. Käytännössä kyselytutkimus siis vahvisti sen, että läheiset ovat kiinnostuneita palvelusta ja heidät tulee huomioida ostajina sekä avustavina käyttäjinä. Lisäksi ansaintamalliin ja hinnoittelumalliin liittyvät valinnat ovat menossa oikeaan suuntaan.

5.3 STOF-malli

Kappaleessa 4.2 hyödynnettiin STOF-metodia, jonka avulla kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuskyselyn pohjalta MTKP:lle lähdettiin kehittämään olemassa olevan liiketoimintamallin rinnalle uutta kuluttajamarkkinoille sopivaa liiketoimintamallia. STOF-metodin pääpaino oli palvelu osa-alueen ja talous osa-alueen kehityksessä. Teknologia ja organisaatio osa-alueiden merkitys jäi pieneksi case-yrityksen tälle diplomityölle asetettujen lyhyen tähtäimen tavoitteiden vuoksi. Uusien teknologioiden hyödyntäminen palvelussa vaatisi suuria muutoksia, joihin nykyresursseilla ei ole varaa. Vastaavasta syystä myös organisaatio osa-alueen arvoverkoston kehittäminen jäi käytännössä ajatustasolle. Organisaatio osa-alueen osalta erilaisia mahdollisia kumppanuuksia pohdittiin, mutta näiden realisoituminen on ajankohtaisempaa siinä vaiheessa, kun nousseilla käyttäjämäärillä pystytään osoittamaan palvelun arvo ja potentiaali.

Tärkeimmiksi kriittisiksi menestystekijöiksi nousivat asiakasarvoa muodostavat tekijät: tarkasti määritelty kohderyhmä, vakuuttava arvolupaus, huomaamaton asiakkaan sitouttaminen sekä hyväksyttävä palvelutaso. Näitä varten määritettiin kriittiset suunnittelutekijät, joita käsitellään tarkemmin kappaleen 5.4 ratkaisuehdotuksien yhteydessä. Näistä kohderyhmä määritellään uusiksi siten, että ikäihmisten läheiset huomioidaan sekä avustavina käyttäjinä että palvelun asiakkaina. Arvolupausta laajennetaan tuomalla esiin avustajaroolin tuomat edut, jotka luovat uutta arvoa sekä ikäihmiselle että tämän läheisille. Lisäksi yleisesti muistellun tuomat positiiviset hyvinvoinnilliset vaikutukset sisällytetään palvelun arvolupaukseen. Huomaamattoman asiakkaan sitouttamisen kannalta merkittävät tekijät ovat asiakkaan lukitseminen Freemium-mallin ilmaisten ominaisuuksien eli rajoitettujen yksityisten tarinoiden sekä ilmaisen koejakson avulla. Lisäksi palvelun kutsumis- ja palkitsemisprosesseja kehitetään siten, että käyttäjät kokevat palvelun suosittelun hyödylliseksi. Palvelutaso saadaan tyydyttäväksi käyttöliittymän virheiden korjaamisella ja käytettävyyden parantamisella.

Lisäksi verkostoarvoa tuottavista kriittisistä menestystekijöistä hyväksyttävällä kannattavuudella on oleellinen merkitys työn tavoitteiden ja tutkimuskysymyksien kannalta. Tärkeimmäksi suunnittelutekijäksi muodostuu palvelun hinnoittelu, joka määriteltiin kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuskyselyn tulosten perusteella siten, että palvelua tarjotaan kuluttajille alle 10€ jatkuvalla kuukausimaksulla tai alennetulla vuosimaksulla.

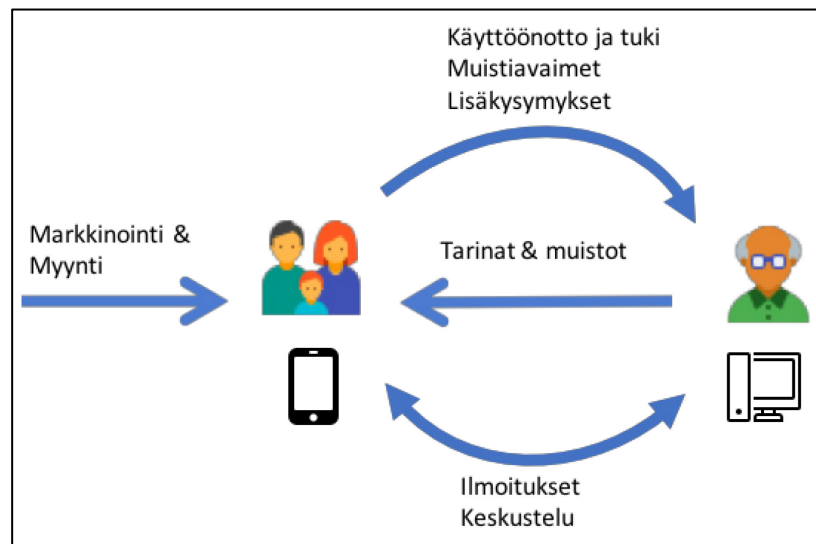
Kappaleessa 4.2.5 STOF-metodin yleiskatsauksessa luodun liiketoimintamallin perustan osa-alueiden todettiin olevan tasapainossa ja palvelun kestävyys ja muuntautumiskyky varmennettiin huomioimalla todennäköisimmät uhat ja muutokset liiketoimintaympäristössä kappaleessa 4.2.8.

5.4 Ratkaisuehdotukset ja niiden analysointi

Tässä kappaleessa esitetään edellisistä kappaleista löydettyjen tulosten perusteella konkreettiset ratkaisuehdotukset, joilla case-yritys voi siirtyä kohti uutta liiketoimintasuunnitelmaa. Esitykseen ja analysointiin hyödynnetään kappaleessa 3.2 käsiteltyyn De Reuverin ym. (2013) STOF-malliin pohjautuvaa etenemissuunnitelmaa, joka huomioi muutokset ja vaaditut toimenpiteet, jotta voidaan siirtyä olemassa olevasta liiketoimintamallista uuteen. Tutkimuksen tärkeimmät ratkaisuehdotukset ovat avustajatilin toteuttaminen ja Freemium-mallin sekä jatkuvan laskutuksen käyttäminen.

5.4.1 Avustajatili

Kuvassa 16 esitetään avustajatilin logiikka ja tärkeimmät ominaisuudet. Ajatuksena on, että palvelun markkinointi ja myynti kohdistetaan ikäihmisten perheenjäseniin ja muihin läheisiin. Tällä tavoitetaan palvelun pääkäyttäjät paremmin, sillä läheiset ovat merkittävässä roolissa, ikäihmisten päätelaitteiden ja palveluiden hankinnassa. Läheiset eivät ole ainoastaan palvelun hankkijoita, vaan heille luodaan myös oma avustajatili, jolla he aktivoivat pääkäyttäjän muistelua ja tarinankerrontaa. Läheisten mukanaolo lisää palvelun sosiaalista aspektia, mikä luo arvoa sekä avustajalle että pääkäyttäjälle. Avustajatiliin ensimmäisenä toteutettavat ominaisuudet ovat henkilökohtaisten muistiavaimien lisääminen pääkäyttäjän yksityiselle puolelle sekä mahdollisuus lukea pääkäyttäjän yksityisen puolen tarinoita. Tämä auttaa pääkäyttäjää muistelussa, kun aikajanalla on valmiita omaan elämään liittyviä muistivirikkeitä. Lisäksi pääkäyttäjän tarinoilla on kuuli ja eikä kyse ole pelkästään itsenäisesti rakennettavasta omaelämäkerrasta. Läheiset ovat myös kiinnostuneita lukemaan oman vanhempansa tai isovanhempansa tarinoita.



Kuva 16 Avustajatilin logiikka

Toteutuksen toisena prioriteettina on palvelun sisäisen kommunikaation mahdollistaminen sekä ilmoitusten näyttäminen palvelun sisällä. Palvelun sisäinen kommunikaatio rakennetaan esimerkiksi tekstipohjaisena kommenttikenttänä tarinoiden sisälle. Tämä mahdollistaa

avustajalta lisäkysymysten esittämisen sekä molemminpuolisen kommunikaation tarinoiden pohjalta. Tämä ennestään lisää palvelun sosiaalista aspektia ja luo vieläkin mielenkiintoisempia tarinoita sekä syventää muistelua. Palvelun ensimmäisessä versiossa tarinoiden kommentoiminen oli mahdollista, mutta siitä luovuttiin ikävien kommenttien vuoksi. Yksityisellä puolella läheisten kesken tätä riskiä ei kuitenkaan voi pitää merkittävänä. Ilmoitusten näyttäminen palvelussa aktivoittaa palvelun käyttöä. Kirjautuessaan sisään palveluun pääkäyttäjä näkee heti ilmoituksen, mikäli avustaja on lisännyt palveluun muistiavaimia tai kommentteja. Vastaavasti avustaja näkee, mikäli pääkäyttäjä on lisännyt tarinoita tai kommentteja. Ilmoituksia voidaan myös haluttaessa lähettää sähköpostitse, jolloin palveluun ei tarvitse edes kirjautua, jotta saadaan tietää, mikäli uutta materiaalia on lisätty. Tulevaisuudessa ilmoitukset voidaan myös toteuttaa päätelaitteen omaa ilmoitusjärjestelmää hyödyntäen, mikäli case-yritys päättää kehittää palvelusta natiivin applikaation. Ilmoituksissa on kuitenkin oltava varovaisia, etteivät ne häiritse käyttäjiä liikaa. Käyttäjillä tulee olla mahdollisuus kytkeä ilmoitukset pois käytöstä.

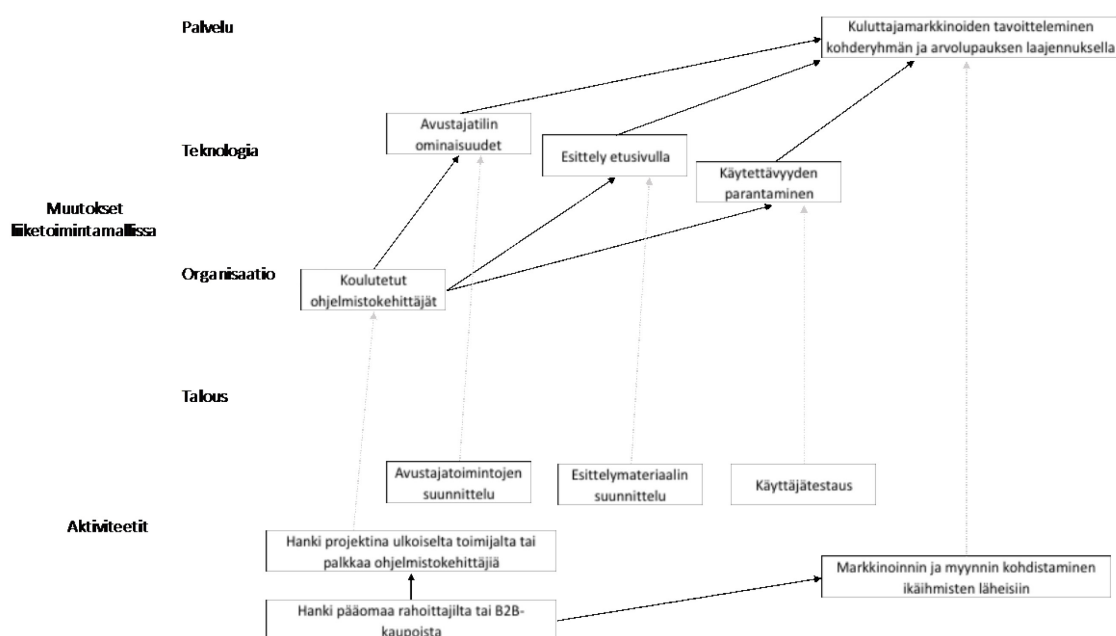
Avustajatilin toteutus vaatii luonnollisesti muutoksia nykyiseen liiketoimintamalliin. Lisäksi toteutuksella on vaikutuksia liiketoimintamallin muihin osa-alueisiin. Avustajatilin tuomat muutokset ja vaikutukset muihin osa-alueisiin on esitetty taulukossa 2 ja näiden edellyttämät aktiviteetit taulukossa 3. Lisäksi kuvasta 17 nähdään avustajatilin toteutuksen etenemissuunnitelma. Käytännössä avustajatilin luominen tarkoittaa palvelun kohderyhmän sekä arvolutauksen laajentamista.

Taulukko 2 Avustajatilin tuomat muutokset liiketoimintamalliin ja niiden selitykset

Muutos liiketoimintamallissa	Selitys
Palvelu osa-alue: Kuluttajamarkkinoiden tavoittelemisen kohderyhmän ja arvolutauksen laajennuksella	Pääkäyttäjien läheiset tuodaan mukaan palveluun avustaviksi käyttäjiksi sekä asiakkaisiksi, jotta palvelu tuottaa enemmän arvoa ja vetoaa paremmin kuluttajamarkkinoilla.
Teknologia osa-alue: Avustajatilin ominaisuudet	Nykyinen sivusto vaatii oman näkymän avustajina toimiville läheisille. Avustaja ja pääkäyttäjä pitää linkittää toisiinsa. Näiden välillä tulee olla mahdollisuus palvelun sisäiseen vuorovaikutukseen.
Teknologia osa-alue: Esittely etusivulla	Nykyisellään palvelussa ei kerrota, mistä on kyse. Kuluttajat haluavat tietää, mistä palvelussa on kyse, kun he saapuvat sivustolle. Palvelun arvoa muodostavat elementit pitää kommunikoida palvelussa.
Teknologia osa-alue: Käytettävyyden parantaminen	Nykyisellään palvelutaso ei ole riittävä, jotta kuluttajat voisivat käyttää palvelua. Testauksessa havaitut virheet tulee korjata ja epäjohtonumukaisuudet poistaa, jotta käytettävyys parane.
Organisaatio osa-alue: Koulutetut ohjelmistokehittäjät	Uusien ominaisuuksien sekä etusivun toteuttaminen vaatii ohjelmistokehitystyötä, joka voidaan hoitaa joko ulkoisilla tai sisäisillä resursseilla.

Taulukko 3 Avustajatilin tuomat muutokset liiketoimintamalliin ja niiden edellyttämät aktiviteetit

Muutos liiketoimintamallissa	Muutoksen edellyttämät aktiviteetit
Palvelu osa-alue: Kuluttajamarkkinoiden tavoittelemisen kohderyhmän ja arvolutapauksen laajennuksella	Markkinoinnin ja myynnin kohdistaminen ikäihmisten läheisiin, Hanki pääomaa rahoittajilta tai B2B-kaupoista
Teknologia osa-alue: Avustajatilin ominaisuudet	Avustajatoimintojen suunnittelu
Teknologia osa-alue: Esittely etusivulla	Esittelymateriaalin suunnittelu
Teknologia osa-alue: Käytettävyyden parantaminen	Käyttäjättestaus
Organisaatio osa-alue: Koulutetut ohjelmistokehittäjät	Hanki projektina ulkoiselta toimijalta, Palkkaa ohjelmistokehittäjiä, Hanki pääomaa rahoittajilta tai B2B-kaupoista



Kuva 17 Etenemissuunnitelma avustajatilin toteutukselle

5.4.2 Freemium-malli ja jatkuva laskutus

MTKP:lla ei ole vielä tunnettavuutta eikä merkittävää käyttäjäpohjaa, ja lisäksi case-yrityksellä ei ole pääomaa massiiviseen markkinointiin. Näin ollen Freemium-mallin käyttäminen on paras ratkaisu. Freemium-malli rakennetaan siten, että rekisteröityessään palveluun käyttäjä valitsee ensin, onko hän avustaja vai pääkäyttäjä. Mikäli kyseessä on avustaja, pyydetään häntä lisäämään pääkäyttäjän sekä mahdollisten muiden avustajien sähköpostiosoitteet, jotka palvelu automaattisesti linkittää toisiinsa. Tämän jälkeen avustajat ja pääkäyttäjät saavat rajoittamattoman käyttöoikeuden palveluun yhdeksi kuukaudeksi. Tämä antaa käyttäjille

rajoittamattoman määrän yksityisiä tarinoita ja avustajalle rajoittamattoman määrän muistiavaimia. Lisäksi edellisessä kappaleessa mainitut avustajatilin ominaisuuksien käyttö sisältyy koejaksoon. Koejakson lähentyessä loppua avustajalle lähetetään ilmoitus, joka muistuttaa koejakson päättymisestä, kertoo laskutusvaihtoehdot ja ohjaa tilauksen tekemiseen. Mikäli koejakso ei ole johtanut tilaukseen, voidaan avustajalle lähettää myöhemmin ilmoitus, jossa avustajalle annetaan viisi ilmaista muistiavainta ja pääkäyttäjälle viisi ilmaista yksityistä tarinaa. Tällä voidaan vielä jälkikäteen saada käännytettyä edellä mainitut käyttäjät maksaviksi asiakkaiksi. Mikäli rekisteröinyt käyttäjä on itsenäisesti palvelua käyttävä pääkäyttäjä, tehdään vastaavat toimenpiteet ilman avustajaa ja avustajatilin ominaisuuksia.

Freemium-mallin Premium-version hinnoittelu rakennetaan siten, että palvelusta maksetaan ennakoon joko 5,99€/kk + 1€/kk/avustaja tai 59,99€/vuosi + 10€/vuosi/avustaja. Asiakkaalle siis tarjotaan edullinen alle 10€ kuukaudessa maksava vaihtoehto ilman määräaika, mikä madaltaa ostamisen rimaa. Lisäksi alennettu vuoden mittainen tilaus antaa asiakkaille kaksi ilmaista käyttökuukautta. Kuukausilaskutuksen etuna on helposti ennustettavat jatkuvat tulot ja vuosimaksun etuna taas nopea kassavirtojen kerryttäminen.

Freemium-mallin ilmainen versio sisältää koejakson lisäksi palvelun julkisen puolen käytön. Tämän vuoksi palvelun julkista puolta tulee kehittää siten, että ilmaisia käyttäjiä voidaan hyödyntää. Käytännössä tämä tarkoittaa palkitsemisjärjestelmän ja kutsumisprosessien kehittämistä, jolloin ilmaiset käyttäjät saavat käyttöönsä maksullisia ominaisuuksia kutsumalla palveluun uusia käyttäjiä. Lisäksi mainostajien ja yhteisöjen kanssa tulee pyrkiä sopimuksiin, jotta julkiselta puolelta voidaan saada lisätuloja. Mainostajat voivat maksua vastaan saada tuotteensa muistiavaimiksi julkiselle puolelle ja saavat samalla näkyvyyttä ja potentiaalisia asiakkaita julkisen puolen käyttäjistä. Vastaavasti erilaiset yhteisöt ja yhdistykset, kuten urheiluseurat, kunnat tai historyayhdistykset, voivat ostaa julkisia yhteisöjä joissa ihmiset pääsevät kertomaan omia yhteisöön liittyviä tarinoita ja muistoja. Samalla yhteisöt ja yhdistykset saavat näkyvyyttä ja tuovat yhteen ihmisiä. Lisätulonlähteitä voidaan saada myös palvelun sisäisistä ostoksista, kuten esineiden 3D-kuvaamisesta ja tuomisesta muistiavaimiksi aikajanelle sekä muistojen kuvittamisesta ja painetuista teoksista. Nämä vaativat luonnollisesti kumppanuuksia uusien palveluntarjoajien kanssa.

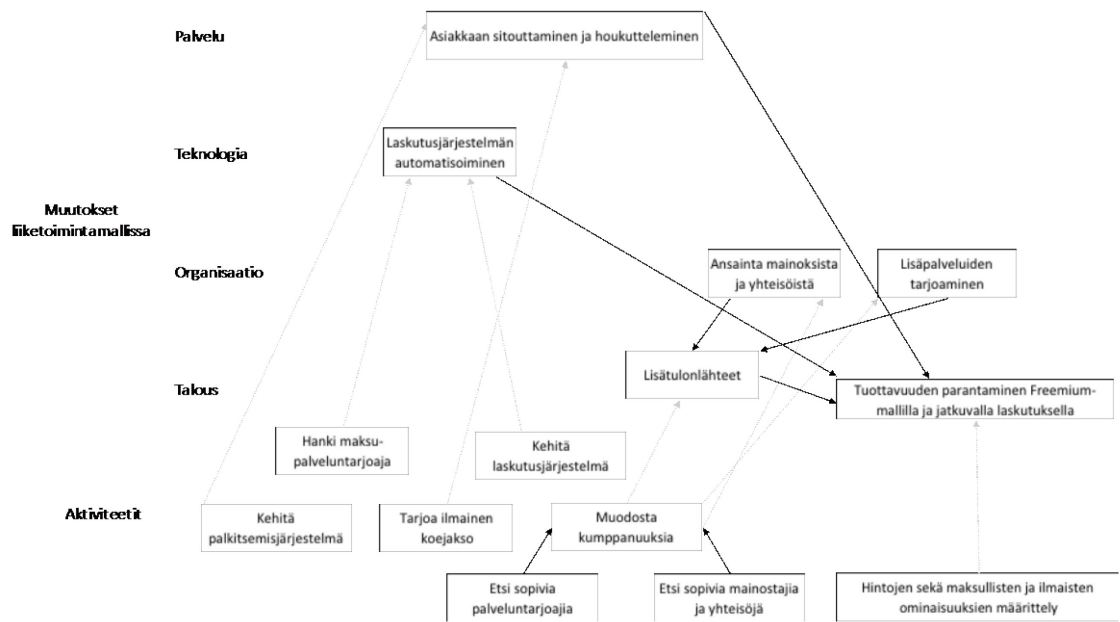
Freemium-mallin ja jatkuvan laskutuksen käyttöönotto liittyy vahvasti hyväksyttävän tuotavuuden parantamiseen sekä asiakkaiden sitouttamiseen ja houkuttelemiseen. Taulukossa 4 on esitetty Freemium-mallin ja jatkuvan laskutuksen tuomat muutokset liiketoimintamalliin selityksineen. Taulukko 5 esittää kyseisten muutosten edellyttämät aktiviteetit. Kuvassa 18 esitetään etenemissuunnitelma Freemium-mallin ja jatkuvan laskutuksen toteutukselle.

Taulukko 4 Freemium-mallin ja jatkuvan laskutuksen tuomat muutokset liiketoimintamalliin ja niiden selitykset

Muutos liiketoimintamallissa	Selitys
Talous osa-alue: Tuottavuuden parantaminen Freemium-mallilla ja jatkuvalla laskutuksella	Palvelun nykyinen hinnoittelu- ja ansaintamalli eivät ole tuottavia. Lisäksi asiakkaat kokevat nämä esteinä palvelun hankkimiselle. Freemium-mallilla ja alhaisemmalla jatkuvalla hinnoittelulla houkutellaan käyttäjiä, parannetaan tuottavuutta ja lisätään palvelun kulutusta.
Teknologia osa-alue: Laskutusjärjestelmän automatisoiminen	Palvelun nykyinen manuaalinen laskutus ei toimi suurille käyttäjämäärille jatkuvassa laskutuksessa. Järjestelmä on automatisoitava, jotta manuaaliseen työhön käytettävää aikaa ja energiaa säästyy.
Palvelu osa-alue: Asiakkaan sitouttaminen ja houkuttelevuus	Freemium-mallin ilmaisilla ominaisuuksilla ja palkitsemisjärjestelmällä palveluun houkutellaan ja sitoutetaan uusia käyttäjiä.
Talous osa-alue: Lisätulonlähteet	Freemium-mallissa kaikki käyttäjät eivät siirry maksaviksi asiakkaiksi. Lisätulonlähteitä tarvitaan palvelun sisäisistä ostoista ja kohdennetuista mainoksista.
Organisaatio osa-alue: Ansainta mainoksista ja yhteisöistä	Palvelun julkinen puoli mahdollistaa lisätulojen saannin tuotesijoittelumainonnalla ja maksullisilla yhteisöillä. Tämä vaatii kumppanuuksien solmimista yhteisöjen ja mainostajien kanssa.
Organisaatio osa-alue: Lisäpalveluiden tarjoaminen	Palvelun sisällä käyttäjille voidaan luoda omista esineistä muistiavaimia, mikä vaatii 3D-kuvaamista. Lisäksi muistoja voidaan kuvittaa painetuiksi teoksiksi. Molemmat vaativat yhteistyötä eri palveluntarjoajien kanssa.

Taulukko 5 Freemium-mallin ja jatkuvan laskutuksen tuomat muutokset liiketoimintamalliin ja niiden edellyttämät aktiviteetit

Muutos liiketoimintamallissa	Muutoksen edellyttämät aktiviteetit
Talous osa-alue: Tuottavuuden parantaminen Freemium-mallilla ja jatkuvalla laskutuksella	Hintojen sekä maksullisten ja ilmaisten ominaisuuksien määrittely
Teknologia osa-alue: Laskutusjärjestelmän automatisoiminen	Kehitä laskutusjärjestelmä, Hanki maksupalveluntarjoaja
Palvelu osa-alue: Asiakkaan sitouttaminen ja houkuttelevuus	Kehitä palkitsemisjärjestelmä, Tarjoa ilmainen koejakso
Talous osa-alue: Lisätulonlähteet	Muodosta kumppanuuksia
Organisaatio osa-alue: Ansainta mainoksista ja yhteisöistä	Etsi sopivia mainostajia ja yhteisöjä, Muodosta kumppanuuksia
Organisaatio osa-alue: Lisäpalveluiden tarjoaminen	Etsi sopivia palveluntarjoajia, Muodosta kumppanuuksia



Kuva 18 Etenemissuunnitelma Freemium-mallin ja jatkuvan laskituksen toteutukselle

6 Johtopäätökset

Viimeinen kappale pitää sisällään työn tärkeimmät tulokset, joita peilataan kappaleen 1.2 tutkimuskysymyksiin ja työn tavoitteisiin. Tulokset ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät arvioidaan kriittisesti ja tulosten hyödyntämistä pohditaan. Lisäksi kappaleessa pohditaan tulevaisuuden jatkotutkimuskohteita.

6.1 Tulokset

Työn päätavoitteena oli kehittää MTKP:lle kuluttajamarkkinoille sopiva liiketoimintamalli, joka hyödyntää olemassa olevia ja uusia kohderyhmille arvoa tuovia elementtejä. Työn tavoitteet täyttyivät, sillä MTKP:lle onnistuttiin kehittämään kuluttajamarkkinoille soveltuva liiketoimintamalli, jonka tärkeimmät uudistukset olivat kohderyhmän laajentaminen, uusien arvoa tuottavien elementtien kehittäminen sekä hyväksyttävän tuottavuuden mahdollistava ansaintamalli. Laajennettu kohderyhmä ja uudet arvoa tuottavat elementit tekevät yrityksen arvolupauksesta houkuttelevamman. Näillä ja uudella ansaintamallilla (Freemium) on oleellinen merkitys käyttäjien houkuttelemiseen ja sitouttamiseen. Lisäksi Freemium-mallin ja uuden hinnoittelumallin ansiosta yrityksellä on mahdollisuus päästä parempiin tuloihin ja lisätulonlähteisiin. Tutkimuksen tärkeimmät tulokset esitetään seuraavaksi tutkimuskysymysten avulla.

TK1: Mitä erilaisia ansaintamalleja senioreille suunnatussa Internet-pohjaisessa muistelu- ja tarinankerrontapalvelussa voidaan käyttää?

Kirjallisuuskatsauksesta löydettiin useita Internet-palveluille sopivia ansaintamalleja, joita käsitellään kappaleen 3.5 alla. Käytännössä MTKP:ssa on mahdollista käyttää kaikkia kappaleessa käsiteltyjä malleja: Free, Paid ja Freemium.

TK1.1: Miten löydetty mallit soveltuvat case-yrityksen palvelulle?

Kun otetaan huomioon toimeksiantajan toivomukset, lyhyen tähtäimen tavoitteet ja yrityksen sekä palvelun nykytilanne, on MTKP:ssa suotavaa käyttää Freemium-mallia. Free-malli ei tule kyseeseen, koska nykyiset käyttäjämäärät ovat niin pieniä, että mainoksiin pohjautuva ansainta ei olisi kannattavaa. Lisäksi toimeksiantaja ei halua palveluun bannerimainoksia, jotka voivat laskea palvelun tasoa ja jotka voidaan kokea häiritseviksi. Paid-mallin käyttäminen ei ole suotuisaa MTKP:lle, sillä tämä voidaan helposti mieltää yhteisöpalveluksi, mikä voi muodostua esteeksi potentiaalisten käyttäjien mukaantulolle.

Freemium-mallin soveltuvuus on hyvä, koska palvelu sisältää jo entuudestaan ominaisuuksia, jotka voidaan jaotella ilmaisiksi ja maksullisiksi. Lisäksi tutkimuskysely osoitti, että palvelun koetaan hyvin kiinnostavaksi ja että kaksi kolmasosaa on valmiita maksamaan palvelusta. Freemium-malli mahdollistaa palvelun käytön myös niille, jotka eivät ole valmiita maksamaan palvelusta. Käyttäjien on helpompaa lähteä kokeilemaan palvelua, kun tästä ei aiheudu kustannuksia. Skeptisemmät käyttäjät voivat kokea palvelun tuoman arvon Freemium-mallin ilmaisten ominaisuuksien myötä, mikä voi johtaa tilauksen päivittämiseen

maksulliseen versioon. Freemium-mallin maksullinen puoli muodostuu yrityksen päätulonlähteeksi, jonka lisäksi ilmainen puoli mahdollistaa lisätulonlähteiden kehittämisen tulevaisuudessa kappaleiden 4.2.3 ja 5.4.2 esittämillä tavoilla.

TK1.2: Mitä mahdollisia arvoverkostoja palvelun ympärille voisi muodostaa?

Arvoverkostojen rakentaminen palvelun ympärille nykytilanteessa on haastavaa, koska vähäisillä käyttäjämäärillä ja viime vuosien hitaalla kehityksellä on hankala osoittaa palvelun potentiaalia mahdollisille kumppaneille. Kappaleissa 4.2.3 ja 5.4.2 kuitenkin esiteltiin myyntiverkoston kasvattamista laitemyyjillä ja operaattoreilla, tukiverkoston kasvattamista ulkoisten toimijoiden avustuksella sekä lisäpalvelujen kehittämistä uusien palveluntarjoajien kanssa. Nämä tarkoittaisivat käytännössä tulojen jakamista uusien toimijoiden kesken. Toimeksiantajan tarkoituksena on kuitenkin alkuun panostaa palvelun suoraan myyntiin kuluttaja-asiakkaille sisäisiä resursseja hyödyntäen, jotta tulot jäisivät yrityksen sisälle. Mikäli tämä toimii suunnitelmien mukaisesti ei verkoston laajentamiselle ole tarvetta ennen kuin käyttäjämäärät ovat nousseet merkittävästi. Näistä syistä arvoverkoston kehittäminen jäi työssä pienemmälle huomiolle.

Freemium-mallin soveltuvuuteen vaikuttaa myös maksullisen puolen hinnoittelu. Tutkimuskyselystä selvisi, että sopivimmat hinnoittelumallit ovat alle 10€:n kuukausimaksu tai hie-man alennettu vuosimaksu. Kappaleessa 3.5.5 todettiin, että tarjoamalla jatkuvaa kuukausilaskutusta ja alennuttua vuosilaskutusta tavoitetaan eniten potentiaalisia asiakkaita. Kuukausimaksu madaltaa ostamisen rimaa ja toisaalta vuosimaksu tarjoaa asiakkaille taloudellisen hyödyn. Molemmat vaihtoehdot tarjoavat yritykselle helposti ennustettavia jatkuvia tuloja ja vuosimaksulla päästään nopeasti käsiksi kassavirtoihin, jotka mahdollistavat yrityksen kasvun ja palvelun kehittämisen.

TK1.3: Millaista on kohderyhmän kuluttajakäyttäytyminen ja kuinka löydetty mallit tavoittavat kohderyhmän?

Kirjallisuuskatsauksen kappaleissa 3.4.1 ja 3.4.2 huomattiin, että vaikka ikäihmiset sopivat hyvin palvelun pääkäyttäjiksi ja vaikka heillä on ostovoimaa, niin Internet-palveluihin ja päätelaitteisiin liittyvät valinnat ja ostokset tapahtuvat pitkälti nuorempien perheenjäsenten toimesta. Lisäksi markkinointi ikäihmisille on haastavaa. Ikäihmiset arvostavat sosiaalisia suhteitaan perheenjäseniin ja heidän Internetin käyttö riippuu pitkälti läheisten vaikutuksesta. Tutkimuskysely osoitti, että myös läheiset arvostavat suhteitaan isovanhempiinsa ja pitävät heidän muistoja ja hyvinvointia tärkeinä. Suuri osa vastaajista koki olevansa liian vähän yhteyksissä isovanhempansa kanssa. Ikäihmisten läheiset maksavat enemmän MTKP:sta kuin he itse. Lisäksi kyselystä selvisi, että läheisten mielestä ikäihmisten palvelun käyttö on todennäköisempää, jos läheinen on mukana auttamassa ja aktivoimassa käyttöä.

Ansaintamallin valinta ei itse asiassa riipu suoraan kohderyhmästä tai sen kuluttajakäyttäytymisestä. Tutkimuksessa ei selvinnyt, että jollain tietyllä ansaintamallilla voitaisiin paremmin tavoittaa ikäihmisiä. Sen sijaan teknologiaan ja Internetiin liittyvien palveluiden osalta ikäihmiset tavoitetaan paremmin heidän läheisten kautta. Kaikki edellä mainitut seikat huomioiden oleellista on kohderyhmän uudelleen määrittely, siten että läheiset tuodaan kohderyhmään asiakkaiksi ja avustaviksi käyttäjiksi.

TK1.4: Toimiiko palvelu nykyisellään vai vaatiiko se muutoksia, jotta löydettyjä malleja voidaan hyödyntää?

Jotta Freemium-malli voidaan ottaa käyttöön ja läheiset tuoda palveluun avustajiksi, on palveluun tehtävä muutoksia. Kappaleiden 5.4.1 ja 5.4.2 ratkaisuehdotuksien yhteydessä annettiin selkeä etenemissuunnitelma liiketoimintamallin muutoksille. Palvelun kannalta tärkeimmät muutokset ovat avustajatilin ja sen ominaisuuksien toteuttaminen palveluun sekä Freemium-mallin maksullisten ja ilmaisten ominaisuuksien määrittelyminen. Avustajatilin ominaisuuksien kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta palvelun koettu arvo kasvaa niin läheisten kuin ikäihmisten osalta. Ilmaisten ominaisuuksien oleellisin muutos on ilmaisen kuukauden mittaisen rajoittamattoman koejakson tarjoaminen kaikille käyttäjille. Jotta maksullinen puoli ja esitelty hinnoittelumallit voivat ylipäästänsä toimia on palveluun kehitettävä myös helpon ostamisen mahdollistava maksu-/laskutusjärjestelmä.

6.2 Tulosten arviointi

Ennen diplomityön aloitusta MTKP oli jo useita vuosia käytössä ollut palvelu, jonka kohderyhmäksi oli määritelty yli 60-vuotiaat ikäihmiset. Palvelun perusajatuksena on ollut muistojen ja elämäntarinoiden taltioiminen. Case-yrityksen haasteena on ollut sopivan hinnoittelumallin sekä oikean lähestymistavan löytäminen ikäihmisten tavoittamiseen. Näin ollen oli luonnollista lähteä kirjallisuuskatsauksessa tutkimaan ikäihmisten kuluttajakäyttäytymistä ja teknologian käyttöä, muistelua ja Internet-palveluiden ansaintamalleja.

Kirjallisuuskatsauksen rooli tutkimuksessa on merkittävä, sillä sen avulla ymmärretään MTKP:n ja tämän liiketoimintamallin konteksti. Teorian pohjalta havaitaan helposti tarve ikäihmisten läheisten sisällyttämiselle kohderyhmään sekä palvelun sosiaalisen aspektin lisäämiselle. Kirjallisuuskatsaus pohjautuu pääosin valideihin tieteellisiin tutkimuksiin sekä tilastoihin. Tutkimuksen aikana kuitenkin huomattiin, että ikäihmisten teknologian käyttöön perehtyneitä ajankohtaisia tutkimuksia on tehty varsin vähän. Tämän vuoksi lähteinä käytettiin myös näiltä osin vähemmän valideja Internet-sivustoja. Työn yksi tärkeimmistä tuloksista oli se, että läheiset toimivat palvelun hankkijoina. Tämän vuoksi kirjallisuuskatsauksessa olisi voinut tutkia lisäksi tarkemmin nuorempien kuluttajien kuluttajakäyttäytymistä.

Työssä käytetyt menetelmät olivat tutkimuskysely ja STOF-malli. Monivalintaan perustuva määrällinen tutkimuskysely valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska se sopii hyvin varmentamaan tai kumoamaan kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehtyjä oletuksia ja kehitysehdotuksia. Laadullisia tutkimusmenetelmiä ei käytetty, koska käytössä oli jo entuudestaan palvelun nykykäyttäjien sekä muiden MTKP:sta tehtyjen opinnäytetöiden haastatteluja. Tutkimuskyselyn tulokset antoivat selvän merkin läheisten tärkeästä roolista palvelussa. Kyselyyn vastanneiden määrä (61) jäi hieman toivottua pienemmäksi. Tämä hieman pudottaa tutkimuskyselyn reliabiliteettia, sillä yksittäisten ja virheellisten vastausten vaikutukset voivat olla merkittävät. Tulokset olivat kuitenkin hyvin selkeitä ja ratkaisuehdotuksissa hyödynnetyissä vastauksissa oli niin selvä enemmistö, että tuloksia voidaan pitää luotettavina. Kyselyssä

toivottavaa olisi ollut saada enemmän vastauksia myös 40–60-vuotiailta käyttäjiltä. Tuloksissa kyseistä ikäluokkaa ei voitu huomioida, koska vastaajia oli vain muutama. Kyselyssä tutkittiin käytännössä vastaajan ja tämän isovanhemman suhdetta ja heidän palvelun käyttöä ja ostamista. Kiinnostavaa olisi ollut tutkia myös vastaajan ja tämän vanhemman suhdetta erityisesti 40–60-vuotiaiden osalta. Tämä olisi kuitenkin merkittävästi pidentänyt kyselyä, mikä olisi voinut näkyä merkittävästi alhaisempina vastaajamäärinä.

Työssä kehitetty liiketoimintamalli rakennettiin STOF-mallin pohjalta, koska tämä on erityisen sopiva Internet-palveluille. Lisäksi se huomioi liiketoimintamallissa myös teknologia ja organisaatio osa-alueet, joita monet muut viitekehykset eivät huomioi. STOF-malli on myös luonteeltaan luova, joka antaa mahdollisuuden uusien ominaisuuksien kehittämiseksi. Työssä STOF-malliin lisättiin viides vaihe, joka on oleellinen, sillä se huomioi tarvittavat muutokset ja aktiviteetit, jotta voidaan siirtyä olemassa olevasta liiketoimintamallista uuteen. Ylimääräinen viides vaihe eli etenemissuunnitelma antaa myös käytännöllisen tavan esittää ratkaisuehdotukset, sillä muutoin luonteeltaan luova ja teoreettinen STOF-malli ei suoraan ohjaa konkreettiseen toimintaan.

6.3 Tulosten hyödyntäminen

Työn tulosten hyödyntämisen kannalta oleellista on kappaleen 5.4 ratkaisuehdotusten toteuttaminen. On ymmärrettävää, että case-yrityksellä ei välttämättä ole heti resursseja toteuttaa kaikkea. Suurin osa muutoksista on kuitenkin suhteellisen helposti toteutettavissa palvelun olemassa olevia komponentteja hyödyntäen. Avustajatili voidaan yksinkertaisimmillaan toteuttaa muuttamalla vain hieman käyttöoikeuksia ja linkityksiä. Muistelua aktivoittavat muistiavaimet on jo toteutettu palvelun nykyversioon, joten avustajille pitää vain antaa oikeudet lisätä näitä pääkäyttäjän yksityiselle aikajanelle. Tarinoiden kommentointiin voidaan hyödyntää palvelun ensimmäisessä versiossa ollutta kommenttikenttää, jonka ulkoasua vain pitää päivittää palvelun nykyversion tyyliksi. Ilmoitus-, palkitsemis- ja maksu-/laskutusjärjestelmien toteuttaminen sen sijaan vaatii jonkin verran ohjelmistokehitystä.

Ratkaisuehdotuksia ei tule pitää itsestään selvinä, vaan etenkin uusien ominaisuuksien ja hinnoittelun kannalta tärkeää on pilottivaiheen testaaminen. Avustajatilin henkilökohtaisten muistiavainten osalta on jo diplomityön aikana aloitettu pilottiasiakkaiden hankinta. Tätä varten neljälle alle 60-vuotiaalle pilottiasiakkaalle myytiin Vip-lisenssi alennettuun 70€ hintaan. Alennettu hinta edellytti, että asiakkaat testaavat palvelun käyttämistä yhdessä oman vanhempansa tai isovanhempansa kanssa siten, että heille muodostettiin palveluun yhteisö, johon pilottiasiakkaalla on mahdollisuus lisätä muistiavaimia. Pilottiasiakkaat osallistuvat myöhemmin haastatteluun, jossa kerätään palautetta avustajatilin toiminnasta ja palvelun käytöstä yhdessä. Haastattelut suoritetaan myöhemmin loppuvuodesta, kun pilottiasiakkaat ovat päässeet käyttämään palvelua tarpeeksi. Vastaavaa pilotointia tulee hyödyntää palvelun muidenkin uusien ominaisuuksien osalta jo kehitystä vaiheessa, jotta tiedetään, että kehitys on menossa oikeaan suuntaan. Pilotointia voidaan tehdä myös hinnoittelun suhteen tarjoamalla palvelua eri asiakkaille erisuuruisilla kuukausi- tai vuosimaksuilla.

Tutkimuskyselyn tulokset osoittivat, että nuoret aikuiset ovat kiinnostuneita käyttämään palvelua isovanhempiensa kanssa. Tämä ei kuitenkaan sulje pois 40–60-vuotiaiden käyttöä yhdessä vanhempiensa kanssa. Itse asiassa ensimmäiset pilottiasiakkaat osoittivatkin, että kiinnostusta on myös vanhemmilla aikuisilla, jotka voivat käyttää palvelua vanhempiensa

kanssa. Yksi ratkaisuehdotusten aktiviteeteista oli markkinoinnin ja myynnin kohdistaminen laajennettuun kohderyhmään. Markkinointi tulisikin aloittaa pienellä budjetilla testaamalla eri kanavia ja eri kohderyhmiä. Tämä testaaminen ja edellä mainitut pilotoinnit vaativat sopivan mittariston rakentamisen, jotta havaitaan, mihin kannattaa panostaa. Muutoinkin palvelun sisälle olisi hyvä rakentaa mittareita, jotta tiedetään, mitä ominaisuuksia käyttäjät käyttävät ja mitkä eivät toimi. Lisäksi käyttäjämääriä ja niiden kehitystä, ilmaisten ja maksullisten käyttäjien sekä ominaisuuksien käyttöä, käytön aktiivisuutta ja palvelussa vietettyä aikaa pitäisi pystyä seuraamaan, jotta palvelua pystytään kehittämään.

Lopuksi voidaan todeta, että tutkimuksessa esitetyt tulokset ja niistä johdetut ratkaisuehdotukset ovat hyvin toteutettavissa. Ainakin avustajatilin toteutus, Freemium-mallin koejakson tarjoaminen ja hinnoittelun muuttaminen olisi syytä hoitaa nopealla aikataululla, jotta näitä voitaisiin hyödyntää jo tulevilla joulumarkkinoilla. Tällöin case-yrityksellä on mahdollisuus haalia useampiakin uusia asiakkaita, sillä tutkimuskyselyn tulokset osoittivat, että ihmiset ovat halukkaita ostamaan palvelun lahjaksi isovanhemmilleen.

6.4 Jatkotutkimus

Tämän tutkimuksen kannalta tärkeä jatkotutkimuskohde on pilottivaiheen toteuttaminen. Edellisessä kappaleessa esiteltyä pilottiasiakkaiden käyttämistä uusien ominaisuuksien testaamiseen on syytä jatkaa ja näistä saatuja palautteita hyödyntää jatkokehityksessä.

Palvelun käyttötarkoitus on tällä hetkellä ikäihmisten elämäntarinoiden taltiointi, mutta kulluttajien mielestä palvelua voisi hyvin hyödyntää myös muille käyttäjille ja muihin käyttötarkoituksiin (B. Krasniqi & K. Krasniqi 2017). Muita käyttötarkoituksia voisi olla esimerkiksi palvelun käyttäminen päiväkirjana tai oman lapsen kasvamisen seuraamisena. Nämä luonnollisesti kohdentuvat uusiin kohderyhmiin, mikä vaatii lisätutkimusta.

Palvelun julkinen puoli vaatii myös kehittämistä, jotta Freemium-mallin ilmaista puolta voidaan hyödyntää lisätulonlähteinä. Tämä vaatii erityisesti mahdollisten kumppanuuksien ja arvoverkostojen analysointia. Palvelu pitää sisällään myös karttatoiminnon, jossa käyttäjien tarinat näkyvät kartalla tapahtumapaikan mukaan. Karttatoimintoa voisi olla mahdollista hyödyntää varsinkin julkisella puolella lisätulonlähteenä ja sen pohjalta voitaisiin luoda uusia arvoverkostoja. Käytännössä kaikilla paikoilla on oma historiansa. Samalla tavalla, kun ihmiset merkitsevät sijaintejaan ja arvostelevat palveluita erilaisissa karttapohjaan perustuvissa palveluissa, MTKP voisi näyttää kartallaan paikkoja, jotka toimivat muistiavaimina ja joista ihmiset pääsevät kertomaan tarinoitaan. Tämä voisi tuoda lisää näkyvyyttä paikkojen omistajille ja vastaavasti käyttäjät voisivat saada etuja kyseisistä paikoista kertomalla niihin liittyviä tarinoitaan. Tällaisella ratkaisulla voisi pelillistää palvelua. Tulevaisuudessa myös lisättyä tai virtuaalista todellisuutta voi hyödyntää palvelun karttapuolella. Tällöin käyttäjien tarinat voisivat esimerkiksi näkyä aarrearkkuina älypuhelimien näytöllä ympäristössä älypuhelimien kameraa ja lisättyä todellisuutta hyödyntämällä. Tällä on niin ikään pelillistävä vaikutus palvelun käyttöön. Pelillistäminen ja uusien teknologioiden käyttäminen voidaankin lisätä jatkotutkimuskohteisiin.

Kappaleessa 3.5.4 analysoitiin ansaintamallien soveltuvuutta eri sovelluskauppojen mukaan. Tulevaisuudessa onkin syytä tutkia tarvetta natiivin sovelluksen kehittämiseksi. Tämä tar-

koitta sovelluksen kehittämistä esimerkiksi iOS- tai Android-laitteille natiiviksi applikaatioksi, jolloin palvelun käyttökokemus ja tehokkuus paranevat oleellisesti älypuhelimilla ja tableteilla. Tällöin sovellus pystyisi hyödyntämään päätelaitteen omia toimintoja ja sovellus löytyisi suoraan sovelluskaupoista. Viimeisenä jatkotutkimuskohteena mainitaan siis natiivin applikaation kehittäminen.

Lähdeluettelo

- Alzheimer Europe. 2013: *The prevalence of dementia in Europe*. Alzheimer Europe. [verkko-dokumentti]. Päivitetty: 8.7.2016. Viitattu: 24.5.2017. Saatavilla: <http://www.alzheimer-europe.org/Policy-in-Practice2/Country-comparisons/2013-The-prevalence-of-dementia-in-Europe>.
- Amit, R. & Zott, C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. vol. 22, nro. 6-7, s. 493-520.
- Anderson, C. 2009. *Free: The future of a radical price*. London. Random House.
- Bouwman, H., de Vos, H. & Haaker, T. 2008. *Mobile service innovation and business models*. Springer Science & Business Media.
- Chesbrough, H. 2010. Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*. vol. 43, nro. 2, s. 354-363.
- Chesbrough, H.W. 2011. Bringing open innovation to services. *MIT Sloan Management Review*. vol. 52, nro. 2, s. 85.
- Chesbrough, H.W. 2007. Why companies should have open business models. *MIT Sloan management review*. vol. 48, nro. 2, s. 22.
- Christensen, C.M. 2013. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. 1st. painos. Boston. Harvard Business Review Press.
- Cliffe, S. & McGrath, R.G. 2011. When your business model is in trouble. *When your business model is in trouble*. [verkkojulkaisu]. Saatavilla: <https://hbr.org/2011/01/when-your-business-model-is-in-trouble>.
- Cooney, A., Hunter, A., Murphy, K., Casey, D., Devane, D., Smyth, S., Dempsey, L., Murphy, E., Jordan, F. & O'shea, E. 2014. 'Seeing me through my memories': a grounded theory study on using reminiscence with people with dementia living in long-term care. *Journal of Clinical Nursing*. vol. 23, nro. 23-24, s. 3564-3574.
- Cotelli, M., Manenti, R. & Zanetti, O. 2012. Reminiscence therapy in dementia: A review. *Maturitas*. vol. 72, nro. 3, s. 203-205.
- De Reuver, M., Bouwman, H. & Haaker, T. 2013. Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model. *International Journal of Innovation Management*. vol. 17, nro. 01, s. 1340006.
- EETU ry. 2015. Ikäihmiset haluavat ostaa palveluita ja hyödyntää kotitalousvähennystä. [verkkojulkaisu]. Saatavilla: https://www.eetury.fi/Site/Data/671/Files/2015-03-26_Ikaehmisten_palvelut_TIEDOTE.pdf.

- Enders, A., Hungenberg, H., Denker, H. & Mauch, S. 2008. The long tail of social networking.: Revenue models of social networking sites. *European Management Journal*. vol. 26, nro. 3, s. 199-211.
- Eurostat. *Internet access and use statistics - households and individuals*. Eurostat. [verkkodokumentti]. Päivitetty: 30.1.2017. Viitattu: 4.10.2017. Saatavilla: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Internet_access_and_use_statistics_-_households_and_individuals#Internet_use_by_individuals.
- Eurostat. *Population structure by major age groups, EU-28, 2015–80 (¹) (% of total population)*. Eurostat. [verkkodokumentti]. Päivitetty: 4.8.2016. Viitattu: 24.5.2017. Saatavilla: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Population_structure_by_major_age_groups,_EU-28,_2015–80_\(¹\)_\(%25_of_total_population\)_YB16.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Population_structure_by_major_age_groups,_EU-28,_2015–80_(¹)_(%25_of_total_population)_YB16.png).
- Fain, D.C. & Pedersen, J.O. 2006. Sponsored search: A brief history. *Bulletin of the Association for Information Science and Technology*. vol. 32, nro. 2, s. 12-13.
- Friemel, T.N. 2016. The digital divide has grown old: Determinants of a digital divide among seniors. *new media & society*. vol. 18, nro. 2, s. 313-331.
- Friemel, T. & Signer, S. 2010. Web 2.0 literacy: four aspects of the second-level digital divide. *Studies in Communication Sciences*. , nro. 2.
- Ghose, A. & Han, S.P. 2014. Estimating demand for mobile applications in the new economy. *Management Science*. vol. 60, nro. 6, s. 1470-1488.
- Gibson, F. 2011. *Reminiscence and life story work: A practice guide*. Jessica Kingsley Publishers.
- Godse, M. & Mulik, S. 2009. An approach for selecting software-as-a-service (SaaS) product. *Cloud Computing, 2009. CLOUD'09. IEEE International Conference on*. IEEE. s.155.
- Gourville, J. & Soman, D. 2002. Pricing and the psychology of consumption. *Harvard business review*. vol. 80, nro. 9, s. 90-6, 126.
- Govindarajan, V. & Gupta, A.K. 2001. Strategic innovation: a conceptual road map. *Business horizons*. vol. 44, nro. 4, s. 3-12.
- Haight, B.K. 2002. *Critical advances in reminiscence work: From theory to application*. Springer Publishing Company.
- Hamel, G. & Ruben, P. 2000. *Leading the revolution*. Harvard Business School Press Boston, MA.
- Harvey, K. *4 Major Advantages Of Annual vs. Monthly Subscription Billing*. Chargify. [verkkodokumentti]. Päivitetty: 12.10.2016. Viitattu: 2.11.2017. Saatavilla:

- <https://www.chargify.com/blog/advantages-of-annual-vs-monthly-subscription-billing/>.
- Holm, A.B. & Günzel-Jensen, F. 2017. Succeeding with freemium: strategies for implementation. *Journal of Business Strategy*. vol. 38, nro. 2, s. 16-24.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M. & Kagermann, H. 2008. Reinventing your business model. *Harvard business review*. vol. 86, nro. 12, s. 57-68.
- Krasniqi, B. & Krasniqi, K. 2017. Asiakasymmärryksestä Epooq-palvelun kehittämiseen. [verkkodokumentti]. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Saatavilla:
- Kumar, V. 2014. Making 'Freemium' Work.
- Kunz, J.A. 1991. Reminiscence approaches utilized in counseling older adults. *Illness, Crisis & Loss*. vol. 1, nro. 4, s. 48-54.
- Kunz, J.A. & Soltys, F.G. 2007. *Transformational reminiscence: Life story work*. Springer Publishing Company.
- Laudon, K.C. & Traver, C.G. 2013. *E-commerce*. Pearson.
- Law, R. *The ultimate guide to saas pricing models, strategies & psychological hacks*. Cobloom. [verkkodokumentti]. Päivitetty: 14.3.2017. Viitattu: 2.11.2017. Saatavilla: <https://www.cobloom.com/blog/saas-pricing-models>.
- Leskelä, M. *Mitä on sweat equity?* Talouselämä. [verkkodokumentti]. Päivitetty: 26.8.2015. Viitattu: 1.5.2017. Saatavilla: <http://www.talouselama.fi/yrityskaupat/mita-on-sweat-equity-3367081>.
- Lorenzetti, L. 2015. Health care startups are booming. Here's what it takes to succeed. [verkkojulkaisu]. Saatavilla: <http://fortune.com/2015/02/19/healthcare-startups-succeed/>.
- Lunden, I. 2013. Gartner: 102b app store downloads globally in 2013, 26b in sales, 17% from in-app purchases. *Tech Crunch*. (website) <http://techcrunch.com/2013/09/19/gartner-102b-app-store-downloads-globally-in-2013-26b-in-sales-17-from-in-app-purchases>.
- Magretta, J. 2002. Why business models matter. [verkkojulkaisu]. Saatavilla: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.
- Makus, C. & van Putten, B. *Perspectives on aging and their relevance for man-machine interaction*. SeniorWise. [verkkodokumentti]. Päivitetty: 24.1.2016. Viitattu: 2.10.2017. Saatavilla: <https://www.seniorwise.eu/en/perspectives-aging-man-machine-interaction/>.
- Mangani, A. 2004. Online advertising: Pay-per-view versus pay-per-click. *Journal of Revenue and Pricing Management*. vol. 2, nro. 4, s. 295-302.

- McKinsey Global Institute. 2016. Urban world: The global consumers to watch. [verkkopublication]. Available at: <http://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Global%20Themes/Urbanization/Urban%20world%20The%20global%20consumers%20to%20watch/Urban-World-Global-Consumers-Full-Report.ashx>.
- Moschis, G.P. 2003. Marketing to older adults: an updated overview of present knowledge and practice. *Journal of Consumer Marketing*. vol. 20, no. 6, s. 516-525.
- Muistiliitto. *Muistisairaudet Suomessa*. Muistiliitto ry. [verkkodokumentti]. Päivitetty: 3.10.2016. Viitattu: 24.5.2017. Saatavilla: <http://www.muistiliitto.fi/fi/muistisairaudet/muistihairiot-ja-sairaudet/muistisairaudet/>.
- Nordlund, M., Stenberg, L. & Lempola, H. 2014. Tietoteknologian käyttö ja käyttämättömyyden syyt 75–89-vuotiailla. [verkkopublication]. vol. 2017. no. 10/4. Saatavilla: http://www.ikateknologia.fi/images/stories/Julkaisut/Gallup-kooste_172x248_netti.pdf.
- Norris, P. 2001. *Digital divide: Civic engagement, information poverty, and the Internet worldwide*. Cambridge University Press.
- Oliynyk, A. *App Store vs Google Play: Stores in Numbers*. Master of Code. [verkkodokumentti]. Päivitetty: 23.5.2017. Viitattu: 10.10.2017. Saatavilla: <https://maste-rofcode.com/blog/app-store-vs-google-play>.
- Olphert, W. & Damodaran, L. 2013. Older people and digital disengagement: a fourth digital divide? *Gerontology*. vol. 59, no. 6, s. 564-570.
- O'shea, E., Devane, D., Cooney, A., Casey, D., Jordan, F., Hunter, A., Murphy, E., Newell, J., Connolly, S. & Murphy, K. 2014. The impact of reminiscence on the quality of life of residents with dementia in long-stay care. *International journal of geriatric psychiatry*. vol. 29, no. 10, s. 1062-1070.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C.L. 2005. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*. vol. 16, no. 1, s. 1.
- Pauwels, K. & Weiss, A. 2008. Moving from free to fee: How online firms market to change their business model successfully. *Journal of Marketing*. vol. 72, no. 3, s. 14-31.
- Pearce, K.E. & Rice, R.E. 2013. Digital divides from access to activities: Comparing mobile and personal computer Internet users. *Journal of Communication*. vol. 63, no. 4, s. 721-744.
- Perrin, A. *"Social Networking Usage: 2005-2015."*. Pew Research Center. [verkkodokumentti]. Päivitetty: 8.10.2015. Viitattu: 4.10.2017. Saatavilla: <http://www.pewinternet.org/2015/10/08/2015/Social-Networking-Usage-2005-2015/>.

- Perrin, A. & Anderson, M. *Tech Adoption Climbs Among Older Adults*. Pew Research Center. [verkkodokumentti]. Päivitetty: 17.5.2017. Viitattu: 4.10.2017. Saatavilla: http://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/14/2017/05/16170850/PI_2017.05.17_Older-Americans-Tech_FINAL.pdf.
- Price, S. *How to Master the Recurring Revenue Model*. Chargify. [verkkodokumentti]. Päivitetty: 13.10.2015. Viitattu: 29.3.2017. Saatavilla: <https://www.char-gify.com/blog/how-to-master-the-recurring-revenue-model/>.
- Rivera, J. & van der Meulen, R. 2013. Gartner says mobile app stores will see annual downloads reach 102 billion in 2013. *'eds.): Book Gartner Says Mobile App Stores Will See Annual Downloads Reach*. vol. 102.
- Roma, P. & Ragaglia, D. 2016. Revenue models, in-app purchase, and the app performance: Evidence from Apple's App Store and Google Play. *Electronic Commerce Research and Applications*. vol. 17., s. 173-190.
- Sanders, B. *Personal Biography Services*. [verkkodokumentti]. Päivitetty: 17.9.2017. Viitattu: 26.9.2017. Saatavilla: <http://lifebio.blogspot.fi/2017/09/personal-biography-services.html>.
- Schweitzer, P. & Bruce, E. 2008. *Remembering yesterday, caring today: Reminiscence in dementia care: A guide to good practice*. Jessica Kingsley Publishers.
- Solomon, M., Russell-Bennett, R. & Previte, J. 2012. *Consumer behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Subramaniam, P. & Woods, B. 2012. The impact of individual reminiscence therapy for people with dementia: systematic review. *Expert Review of Neurotherapeutics*. vol. 12, nro. 5, s. 545-555.
- Sull, D.N. 2005. Why good companies go bad. *Financial Times*. vol. 3.
- SVT 2017. *Väestörakenne 31.12*. Tilastokeskus. [verkkodokumentti]. Päivitetty: 3.4.2017. Viitattu: 24.5.2017. Saatavilla: http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html.
- SVT 2016a. *Internetin käyttö ja käytön useus 2016, %-osuus väestöstä*. Tilastokeskus. [verkkodokumentti]. Päivitetty: 9.12.2016. Viitattu: 4.10.2017. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/sutivi/2016/sutivi_2016_2016-12-09_tau_009_fi.html.
- SVT 2016b. *Internetin käyttötarkoitusten yleisyys 2016, %-osuus väestöstä*. Tilastokeskus. [verkkodokumentti]. Päivitetty: 9.12.2016. Viitattu: 4.10.2017. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/sutivi/2016/sutivi_2016_2016-12-09_tau_016_fi.html.
- SVT 2015a. *Väestö ikäryhmittäin koko maa 1900–2060 (vuodet 2020–2060: ennuste)*. [verkkojulkaisu]. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/vaenn/2015/vaenn_2015_2015-10-30_tau_001_fi.html.

- SVT 2015b. Väestöllinen huoltosuhde 1865–2065. [verkkajulkaisu]. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/vaenn/2015/vaenn_2015_2015-10-30_kuv_001_fi.html.
- SVT 2013. Varallisuus väestöryhmittäin. [verkkajulkaisu]. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/vtutk/2013/vtutk_2013_2015-04-01_kat_003_fi.html.
- Thomke, S.H. 2003. *Experimentation matters: unlocking the potential of new technologies for innovation*. Harvard Business Press.
- Timmers, P. 1998. Business models for electronic markets. *Electronic markets*. vol. 8, nro. 2, s. 3-8.
- United Nations 2015. World Population Ageing 2015. [verkkajulkaisu]. Saatavilla: http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015_Report.pdf.
- Useem, J. 1999. Internet defense strategy: Cannibalize yourself. *Fortune*. vol. 140, nro. 5, s. 121.
- Utz, R.L., Carr, D., Nesse, R. & Wortman, C.B. 2002. The effect of widowhood on older adults' social participation: An evaluation of activity, disengagement, and continuity theories. *The Gerontologist*. vol. 42, nro. 4, s. 522-533.
- van Deursen, A.J. & Helsper, E.J. 2015. *The third-level digital divide: who benefits most from being online?* Emerald Group Publishing Limited. 29-52.
- van Putten, B. & Glende, S. *How to improve technology acceptance by seniors*. SeniorWise. [verkkodokumentti]. Päivitetty: 30.8.2016. Viitattu: 9.3.2017. Saatavilla: <https://www.seniorwise.eu/en/improve-technology-acceptance-seniors/#more-4283>.
- Voelpel, S.C., Leibold, M. & Tekie, E.B. 2004. The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of change management*. vol. 4, nro. 3, s. 259-276.
- Wagner, T.M., Benlian, A. & Hess, T. 2014. Converting freemium customers from free to premium—the role of the perceived premium fit in the case of music as a service. *Electronic Markets*. vol. 24, nro. 4, s. 259-268.
- Walley, L. *How To Decide: Monthly Vs. Annual Billing Plans For Your Company*. Chargify. [verkkodokumentti]. Päivitetty: 3.5.2011. Viitattu: 29.3.2017. Saatavilla: <https://www.chargify.com/blog/how-to-decide-monthly-vs-annual-billing-plans-for-your-company/>.
- Wolfe, D.B. 1994. Targeting the Mature Mind: If you're targeting mature consumers, you must understand how the mature mind differs from the mind of youth. Case studies show the power of these differences. *American Demographics*. vol. 16., s. 32-32.
- Woods, B., Spector, A.E., Jones, C.A., Orrell, M. & Davies, S.P. 2005. Reminiscence therapy for dementia. *The Cochrane Library*.

Wurster, T.S. 1999. *Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy*. Harvard Business School Press.

Youngblood, M.D. 2000. Winning cultures for the new economy. *Strategy & Leadership*. vol. 28, nro. 6, s. 4-9.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. 2011. The business model: recent developments and future research. *Journal of management*. vol. 37, nro. 4, s. 1019-1042.

Liite 1. Tutkimuskyselyn kysymykset ja tulokset

1. Ikä?

N: 60

	N	Prosentti
Alle 17	1	1,67%
17-39	55	91,67%
40-59	2	3,33%
Yli 60	2	3,33%

2. Sukupuoli?

N: 60

	N	Prosentti
Mies	43	71,67%
Nainen	17	28,33%

3. Pidän sosiaalisia suhteita isovanhempiini tärkeinä?

N: 61

	N	Prosentti
Täysin eri mieltä	2	3,28%
Jossain määrin eri mieltä	1	1,64%
En samaa enkä eri mieltä	1	1,64%
Jossain määrin samaa mieltä	16	26,23%
Täysin samaa mieltä	41	67,21%

4. Miten usein olette yhteydessä isovanhempiesi kanssa?

N: 61

	N	Prosentti
Päivittäin	3	4,92%
Viikotain	15	24,59%
Kuukausittain	24	39,34%
Vuosittain	18	29,51%
En ollenkaan	1	1,64%

5. Koen, että pidän yhteyttä isovanhempiini

N: 61

	N	Prosentti
Aivan liian vähän	19	31,15%
Hieman liian vähän	25	40,98%
Sopivasti	15	24,59%
Hieman liikaa	2	3,28%
Aivan liikaa	0	0%

6. Käytätkö Internetpalveluita tai sosiaalista mediaa yhteydenpitoon isovanhempiesi kanssa?

N: 60

	N	Prosentti
Kyllä	11	18,33%
En	49	81,67%

7. Pidän isovanhempieni hyvinvointia tärkeänä.

N: 61

	N	Prosentti
Täysin eri mieltä	2	3,28%
Jossain määrin eri mieltä	0	0%
En samaa enkä eri mieltä	0	0%
Jossain määrin samaa mieltä	4	6,56%
Täysin samaa mieltä	55	90,16%

8. Pidän isovanhempieni muistoja ja elämäntarinoita arvokkaina.

N: 61

	N	Prosentti
Täysin eri mieltä	1	1,64%
Jossain määrin eri mieltä	0	0%
En samaa enkä eri mieltä	1	1,64%
Jossain määrin samaa mieltä	14	22,95%
Täysin samaa mieltä	45	73,77%

9. Olen kiinnostunut isovanhempieni historiasta ja elämäkokemuksista.

N: 61

	N	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0%
Jossain määrin eri mieltä	0	0%
En samaa enkä eri mieltä	0	0%
Jossain määrin samaa mieltä	21	34,43%
Täysin samaa mieltä	40	65,57%

10. Olen halukas auttamaan isovanhempaani käyttämään Internetpalvelua, joka voi antaa isovanhemmalle elämäniloa ja positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin.

N: 61

	N	Prosentti
Kyllä	49	80,33%
En	12	19,67%

11. Olen halukas auttamaan isovanhempaani käyttämään Internetpalvelua, joka auttaa taltioimaan ja jakamaan heidän muistojaan ja elämäntarinoita digitaalisesti?

N: 61

	N	Prosentti
Kyllä	42	68,85%
En	19	31,15%

12. Olen kiinnostunut lukemaan isovanhempieni video-, ääni, kuva- ja tekstimuotoisia muistoja ja elämäntarinoita Internetpalvelusta?

N: 60

	N	Prosentti
Kyllä	45	75%
En	15	25%

13. Olen halukas kyselemään ja kommentoimaan Internetpalvelun välityksellä (etänä omalla älypuhelimella, tabletilla tai tietokoneella) isovanhempieni muistoja, mikä aktivoi isovanhemman käyttämään palvelua säännöllisesti?

N: 61

	N	Prosentti
Kyllä	35	57,38%
En	26	42,62%

14. Olen halukas lisäämään (etänä omalla älypuhelimella, tabletilla tai tietokoneella) säännöllisesti palveluun isovanhempieni elämään liittyviä tai hänelle tuttuja kuvia, ääninäytteitä ja videoita, jotka aktivoivat isovanhemman muistia?

N: 61

	N	Prosentti
Kyllä	41	67,21%
En	20	32,79%

15. Luulen, että isovanhempani olisi kiinnostunut käyttämään tällaista palvelua?

N: 61

	N	Prosentti
Kyllä	22	36,07%
Ei	39	63,93%

16. Luulen, että isovanhempani käyttäisi tällaista palvelua todennäköisemmin, jos avustaisin häntä palvelun käytössä?

N: 60

	N	Prosentti
Kyllä	40	66,67%
Ei	20	33,33%

17. Luulen, että isovanhempani olisi valmis maksamaan tällaisesta palvelusta?

N: 61

	N	Prosentti
Kyllä	10	16,39%
Ei	51	83,61%

18. Luulen, että isovanhempani maksaisi todennäköisemmin tällaisesta palvelusta, jos olisin valmis auttamaan häntä palvelun käytössä?

N: 61

	N	Prosentti
Kyllä	28	45,9%
Ei	33	54,1%

19. Olisin valmis ostamaan isovanhemmalleni lahjaksi käyttöoikeuden Internetpalveluun, jossa hän pääsee kertomaan ja jakamaan muistojaan ja elämäntarinoitaan ja jonka käytöllä voi olla positiivisia vaikutuksia isovanhemman hyvinvointiin?

N: 60

	N	Prosentti
Kyllä	36	60%
En	24	40%

20. Paljonko olisit valmis maksamaan, jotta isovanhempasi pääsisi käyttämään tällaista palvelua?

N: 61

	N	Prosentti
En ole valmis maksamaan	18	29,51%
Alle 10€/kk	37	60,65%
10€-100€/kk	6	9,84%
Yli 100€/kk	0	0%

21. Mikä seuraavista hinnoittelumalleista saisi sinut hankkimaan tällaisen palvelun isovanhemmallesi lahjaksi?

N: 60

	N	Prosentti
5€/kk	34	56,66%
50€/vuosi	22	36,67%
300€ - Haastattelupaketti, jossa asiantuntija haastattelee ja auttaa palvelun käytössä + ikuinen käyttöoikeus palveluun	4	6,67%

22. Olisin kiinnostunut hankkimaan tällaisen palvelun isovanhemmalleni lahjaksi yhdessä perheenjäsenteni kanssa?

N: 61

	N	Prosentti
Kyllä	35	57,38%
En	26	42,62%